

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Laskentatoimi

Taru Kärkkäinen

## **Logistiikkapalvelun hinnoittelu**

### **Case: Yritys X**

Opinnäytetyö 2016

## Tiivistelmä

Taru Kärkkäinen

Logistiikkapalvelun hinnoittelu Case: Yritys X, 99 sivua, 5 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Laskentatoimi

Opinnäytetyö 2016

Ohjaaja: Yliopettaja Heikki Sintonen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Suomessa toimivalle Yritys X:lle, jonka tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoitteluun haluttiin varmuutta. Tarkoituksena oli pohtia, miten palvelu tulisi hinnoitella, kuinka hinnoittelua voitaisiin kehittää ja miten asiakkaat suhtautuvat palvelun hintaan. Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelua pyrittiin ratkaisemaan palvelun kustannusten, markkinahintojen ja asiakkaiden kannalta.

Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena, jossa käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta ja tarkoituksena oli luoda tulo- ja lähtölogistiikkapalvelulle hinnoittelumalli. Aineistoa tutkimukseen haettiin puhelinhaastatteluilla, joita käytettiin niin markkinahintojen kuin asiakkaiden näkökulman saavuttamiseen. Markkinahintoja tutkittiin myös internetistä löydettyjen hinnastojen pohjalta. Lisäksi Yritys X:ssä suoritettun havainnoinnin ja Yritys X:n taloudellisen aineiston pohjalta pyrittiin selvittämään tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun kustannuksia.

Yritys X:n 500 kilon kuormien tulologistiikkapalvelun hinnoittelua voidaan pitää lähtökohtaisesti alle markkinahintojen. Asiakkaiden näkökulmasta tulo- ja lähtölogistiikkapalveluun oltiin tyytyväisiä, mutta hinnat nähtiin pääasiassa kalliina. Yritys X voisi hinnoittelun avulla ohjata asiakkaat tilaamaan palvelun ajoissa, jolloin asiakkaat olisivat paremmin tietoisia palvelusta ennen sen tarvetta ja Yritys X palveluun tarvittavien resurssien määrästä. Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelumalli luotiin aikaperusteisen hinnoittelun pohjalta, jossa palvelun hintaa rakennettiin välittömien ja välillisten kustannuksen pohjalta. Hinnoittelumallilla päästiin palvelun kustannuksissa lähes samoihin lukuihin kuin Yritys X:n kanssa. Yritys X:n 500 kilon tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun nykyinen hinta voitaisiin ottaa palvelun minimihinnaksi.

Asiasanat: palvelu, logistiikka, hinnoittelu

## **Abstract**

Taru Kärkkäinen

The Pricing of Logistics Service – Case Company X, 99 pages, 5 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Accounting

Bachelor's Thesis 2016

Instructor: Mr Heikki Sintonen, Principal Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The objective of the study was to develop the pricing of inbound and outbound logistics service in Company X. The purpose was to consider the cost of service, market price and customer's point of view.

The information was gathered from the data of Company X, literature, Internet, by observation and interviewing. In the case study was used constructive method to create inbound and outbound pricing model.

Based on the findings, the price of 500 kg unloading in Company X can be seen under market price. Customers are satisfied with the inbound and outbound service, but they see the price of service costly. Customers could be guided to order the service earlier by pricing. The inbound and outbound logistics service pricing model and Company X had near to same results in the costs of the service. Company X could raise cost so that 500 kg unloading would be minimum price.

Keywords: services, logistics, pricing

# Sisälllys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tausta.....	5
1.2	Tavoite ja rajaukset.....	5
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	7
1.4	Aiemmat tutkimukset.....	8
1.5	Teoreettinen viitekehys.....	9
1.6	Case Yritys X.....	10
2	Palvelu.....	10
2.1	Palvelukäsitteistö.....	13
2.2	Palvelun tuotteistaminen.....	16
2.3	Palveluprosessi.....	20
3	Logistiikka.....	23
3.1	Logistiikan hyödyt.....	23
3.2	Arvoketju logistiikassa.....	24
3.3	Logistiikkapalvelut.....	26
4	Palvelun hinnoittelu ja hinta.....	29
4.1	Hinnoittelumenetelmien periaatteet.....	29
4.2	Hinta ja hinnan määrittäminen.....	32
4.2.1	Kustannukset.....	33
4.2.2	Markkinat.....	35
4.3	Alennukset.....	37
5	Kustannukset.....	38
5.1	Käsitteet.....	38
5.2	Palvelun kustannukset.....	41
5.3	Kustannusperusteinen hinnoittelu.....	42
6	Tulokset.....	45
6.1	Tulo- ja lähtölogistiikkapalveluprosessi.....	47
6.2	Markkinahinnat.....	53
6.2.1	Kotimaa.....	54
6.2.2	Eurooppa.....	58
6.2.3	Markkinahintojen analyysi ja yhteenveto.....	60
6.3	Asiakkaiden näkökulma.....	64
6.3.1	Asiakaskysely.....	64
6.3.2	Kysymykset ja vastaukset.....	67
6.3.3	Analyysi ja yhteenveto.....	77
6.4	Kustannukset ja hinnoittelumalli.....	79
7	Johtopäätökset.....	83
	Kuvat.....	87
	Kuviot.....	88
	Taulukot.....	89
	Lähteet.....	90
	Liitteet	
	Liite 1 Tulologistiikan Service Blueprint -malli	
	Liite 2 Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun seurantalomake	
	Liite 3 Asiakaskysely	
	Liite 4 Yhteenveto tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun suunnittelu- ja tilaustiedoista	
	Liite 5 Hinnoittelumalli	

# 1 Johdanto

## 1.1 Tausta

Opinnäytetyön aiheeksi on valittu yksittäisen Suomessa toimivan yrityksen tarpeeseen perustuva logistiikkapalvelun hinnoittelu. Tästä logistiikkapalveluita tarjoavasta yrityksestä käytetään läpi koko opinnäytetyön nimeä Yritys X, mikä mahdollistaisi myös arkaluonteisempien aineistojen käsittelyn tutkimuksessa. Yhteys yritykseen saatiin yrityksen yhteyshenkilön ja opinnäytetyöntekijän yhteisten tuttavien kautta ja tapaaminen johti opinnäytetyön aiheen vahvistumiseen. Ennestään logistiikkapalveluja tarjoava Yritys X on siis opinnäytetyöntekijälle uusi niin yrityksenä kuin alana.

Opinnäytetyössä tullaan keskittymään ainoastaan Yritys X:n tarpeisiin ja tarkemmin määriteltynä tulo- ja lähtölogistiikkapalveluun. Yrityksessä toivotaan, että opinnäytetyön tutkimuksen avulla saadaan varmistusta hinnoittelun toimivuudesta ja mahdollisesti uusia näkemyksiä palvelun hinnoitteluun. Tutkimuksen hyödyllisyys kohdistuu näin ollen yksittäiseen tapaukseen.

Vuoden 2008 Tilintarkastus-lehden artikkelin (Laitinen & Länsiluoto 2008, 48) mukaan suomalaisyrityksien hintapäätökset perustuvat pääasiassa kustannusperusteiseen hinnoittelumenetelmään. Ropen (2014, 5) mukaan kustannusperusteinen hinnoittelu on edelleen vahvasti mukana ja pohjalla on ajatus, että kustannukset tulisivat varmasti katettua. Hinnoittelu ei saa kuitenkaan jäädä kustannusperusteiseen ajatteluun, sillä hinnoitteluun vaikuttavat niin markkinat kilpailijoihin kuin yrityksen asiakkaat ja omat tavoitteet (Rope 2014, 9).

## 1.2 Tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoite on tuottaa logistiikkapalvelujen hinnoittelumalli, jossa keskitytään tulo- ja lähtölogistiikkaan. Tämän mallin avulla tuotettua hintaa verrattaisiin Yritys X:n olemassa olevaan tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hintaan. Näin voidaan nähdä, päästäänkö palvelun hinnoissa lähtökohtaisesti samalle tasolle opinnäytetyöntekijän ja Yritys X:n kesken.

Tutkimusongelmaksi muodostui, onko Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelu kohdallaan. Tähän ongelmaan haetaan ratkaisua kysymyksellä, **miten Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu hinnoitellaan**. Lisäkysymyksenä voidaan pitää sitä, miten Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelua voidaan kehittää. Lisäksi voidaan selvittää, miten asiakkaat suhtautuvat nykyiseen tulo- ja lähtölogistiikkapalveluun ja sen hintaan.

Tavoitteena on, että voitaisiin varmistaa juuri tulo- ja lähtölogistiikan hinnoittelun toimivuutta. Hinnoittelun tulisi olla yrityksen ja asiakkaiden kannalta sekä kannattavaa että tarkoituksenmukaista.

Alun perin oli tarkoitus, että hinnoiteltaisiin useampi Yritys X:n logistiikkapalvelu. Näitä palveluita olivat varastointi, kuorman käsittely, trukki- ja nostopalvelu sekä muu henkilöpalvelu. Opinnäytetyön edetessä yhteyshenkilö ehdotti, että opinnäytetyössä keskityttäisiin ainoastaan tulo- ja lähtölogistiikkaan. Perusteluna oli, että tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelu on ollut haasteellisinta muiden palveluiden hinnoitteluun verrattuna. Lisäksi paneutuminen kaikkiin palveluihin perusteellisesti vaatisi liikaa resursseja. Nyt resurssit käytetään ainoastaan tulo- ja lähtölogistiikkaan.

Tarkoituksena on selvittää tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun kustannukset, jotta tiedetään, mitä kustannuksia palvelun hinnalla tulisi pystyä vähintään kattamaan. Tästä johdetaan samalla tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelumalli. Myös alan markkinahintoja eli kilpailijoiden tai kilpailijoihin rinnastettavien yritysten logistiikkapalveluiden hintoja on tarkoitus selvittää, jotta saadaan selville alan hintataso. Näiden hintojen löytäminen ja tulkinta vaativat aikaa, koska hinnat eivät ole niin helposti saatavilla verratessa kuluttajahintojen näkyvyyteen ja tulkinta vaatii logistiikka-alaan perehtymistä. Opinnäytetyössä toteutetaan myös asiakas-tyytyväisyyteen liittyvä kysely, jossa pyritään saamaan selville asiakkaiden näkökulma tulo- ja lähtölogistiikkapalveluiden hintoihin. Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoitteluun ja sen kehittämiseen pyritään käyttämään kolmea suuntaa, joita ovat siis palvelun kustannukset, kilpailijahinnat ja asiakkaiden näkökanta.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus toteutetaan case-tutkimuksena eli tapaustutkimuksena. Case-tutkimukseen liittyy nykyhetkessä oleva ongelma, jonka ratkaisemisessa tarvittava aineisto koostuu lähtökohtaisesti useista tietolähteistä. Tutkimuskohteenä on yleensä yksi tapaus, josta halutaan saada perusteellinen ymmärrys. (Kananen 2013, 54.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteenä on Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinta.

Tarkentamalla tämän opinnäytetyön tutkimusta voidaan metodina pitää konstruktivistista tutkimusotetta. Konstruktivisessa tutkimusotteessa on tavoitteena saavuttaa ratkaisu, joka toimii käytännössä. Yrityksen todelliseen ongelmaan lähdetään etsimään ratkaisua aiemmasta teoriasta, johon tullaan yhdistämään omaa päätelyä ja yrityksen yhteyshenkilön käytännön osaamista. Tutkimusprosessiin sisältyy myös konstruktion eli ratkaisumallin testaus, jolla voidaan todeta ratkaisumallin toimivuus. Parhaimmillaan konstruktivisen tutkimusotteen onnistuminen näkyy, kun ongelma on saatu ratkaistua ja sekä yritys että tutkija ovat tyytyväisiä lopputulokseen. (Lukka & Tuomela 1998, 24 - 26.) Tällainen ratkaisu ongelmaan voi olla esimerkiksi menetelmä tai työkalu (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 283). Tässä opinnäytetyössä ratkaisu on siis hinnoittelumalli.

Pääasiassa aineistoa tutkimukseen tullaan keräämään alan kirjallisuudesta ja yrityksen yhteyshenkilön kautta. Yhteyshenkilö antaa yrityksen omaa materiaalia tutkimuksen käyttöön kuten myös omaa tietouttaan. Konstruktivisen tutkimusotteen vaatimuksiin kuuluukin olennaisesti tutkijan ja yrityksen edustajan läheinen yhteistyö, jossa syntyy kokemuksen kautta yhdessä oppimista (Uusitalo & Kohtamäki 2011, 286). Aineiston keräämisessä käytetään myös havainnointia Yritys X:ssä, jotta yrityksen tulo- ja lähtölogistiikkapalveluista saadaan selkeä ja luotettava kuva. Lisäksi työntekijät täyttävät vielä Excelillä tehtyä taulukkoa, jotta tutkimukseen tarvittavaa lisämateriaalia saadaan riittävästi.

Tutkimuksen osana toteutetaan pienimuotoinen puhelinhaastattelu, jolla selvitetään asiakkaiden tyytyväisyys tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua koskien. Samalla selvitetään, miten hyödylliseksi asiakkaat kokevat palvelun ja millaiseksi he ko-

kevat palvelun hinnan. Asiakaskyselyssä (Liite 3) käytettiin asteikollisia ja avoimia kysymyksiä. Puhelinhaastattelua hyödynnetään myös selvittäessä markkinahintoja. Näillä puhelinhaastatteluilla saatuja tietoja voitaisiin hyödyntää konstruktiiiviseen tutkimukseen liittyvän oman päättelyn tueksi.

#### **1.4 Aiemmat tutkimukset**

Aiempia tutkimuksia palvelun hinnoitteluun löytyy useita, joten tämän opinnäytetyön aihe ei ole yleisesti ottaen uusi. Logistiikkapalvelujen hinnoitteluun liittyy esimerkiksi Mikko Tyllin diplomityö Logistiikkapalvelujen hinnoittelujärjestelmä, joka on tehty Tampereen teknillisessä yliopistossa vuonna 2010. Tyllin diplomityö koskee teknistä hinnoittelujärjestelmän suunnittelua ja toteutusta eikä niinkään hinnoittelua itsessään. Näin ollen seuraavana tullaan esittelemään kandidaatin työt ja opinnäytetyöt, joita voidaan pitää hinnoittelun kannalta tätä opinnäytetyötä lähimpinä.

Kansola ja Rikkinen ovat toteuttaneet vuonna 2008 kandidaatin työnä Palvelun hinnoittelumallit, jossa he määrittivät palvelua, hintaa, kustannuksia, hinnoittelua. Tutkimuksessa tarkasteltiin yrityskohtaisia malleja ja palvelukohtaisia malleja. Heidän mukaansa kaikille täydellisesti sopivaa hinnoittelumenetelmää ei ole, vaan se rakentuu tilanteen mukaan jopa hybridimalleina. He lisäävät myös, että hinnoittelussa vaikuttaa myös intuitio ja kokemus. (Kansola & Rikkinen 2008, s. 2). Näitä asioita on hyvä pohtia myös tässä opinnäytetyössä, koska tarkoituksena on kehittää Yritys X:lle hinnoittelumalli. Hyvärinen on puolestaan vuonna 2013 tutkinut hinnoittelua kahdesta eri näkökulmista, jossa hän on ottanut huomioon asiakkaan osuuden. Tämä kandidaattityö on nimeltään Hinnoittelu ja asiakaskannattavuus johdon laskentatoimessa ja markkinoinnissa. Tämä työ johdattaa pohtimaan myös markkinoinnin osuutta, eikä keskittymään ainoastaan laskentatoimen osuuteen.

Palvelun hinnoitteluun liittyviä opinnäytetöitä ovat esimerkiksi Kiukaan (2011) Hinnoittelun kehittäminen tilitoimistoon, Eerolan ja Pekkasen (2011) Kohdekohtainen kustannuslaskenta ja hinnoittelu – Case: Yritys X ja Tähtisen (2013) Mainostoimistopalvelujen hinnoittelumenetelmissä huomioitavat tekijät. Kiukas oli teoriaosuudessa käsitellyt palvelualaa, kustannuslaskentaa, toimintalaskentaa ja



hinnoittelua. Hän tuotti tilitoimistolle hinnoittelun laskentamallin ja työajan seurantamallin sekä niille käyttöohjeet. Eerolan ja Pekkasen teoriassa käsiteltiin myös kustannuslaskentaa ja hinnoittelua, minkä avulla luotiin opinnäytetyössä hinnoittelumalli siivousalan palveluyritykselle. Näissä kahdessa opinnäytetyössä lähdettiin toteuttamaan hinnoittelumallia yrityksille, mikä on tavoitteena myös tässä opinnäytetyössä.

## **1.5 Teoreettinen viitekehys**

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu käsitteistä, jotka liittyvät palveluun, logistiikkaan, palvelun hintaan, hinnoittelumenetelmiin ja kustannuksiin. Näiden käsitteiden avulla ymmärretään paremmin kokonaisuutta, jonka avulla pyritään ratkaisemaan tulo- ja lähtölogistiikkapalveluiden hinnoittelumalli Yritys X:n tarpeisiin. Toisessa luvussa selvitetään, mitä palvelu tarkalleen ottaen on. Lisäksi palvelukäsitteistö nähtiin tärkeäksi ottaa esille, koska palvelu ja sen osat voidaan ymmärtää monin eri tavoin. Palvelun tuotteistaminen ja palveluprosessi otettiin mukaan teoriassa myös, koska niiden koetaan olevan hyödyksi Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikka palvelun rakenteen hahmottamisessa ja kustannusten selvittämisessä.

Luvussa 3 käsitellään logistiikkaa, jotta voidaan tietää, mitä logistiikka sisältää ja mikä sen merkitys on palveluna. Luvussa 4 käsitellään hinnoittelumenetelmiä, joiden avulla ymmärretään erilaisia hinnoittelutapoja. Samassa luvussa käsitellään myös hintaa ja sen määrittystä pääpiirteittäin. Luvussa 5 otetaan mukaan tarkemmin kustannukset, koska ne ovat pohjana kustannusperusteisessa hinnoittelussa.

Luvussa 6 tullaan käsittelemään tutkimustulokset. Samalla tarkastellaan tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun rakennetta ja palvelusta syntyviä kustannuksia. Lisäksi samassa luvussa selvitetään kotimaan ja Euroopan markkinahintoja ja etsitään kehittämisideoita palvelun hinnoitteluun. Tutkimustuloksiin otetaan mukaan myös vielä asiakkaiden näkökanta tulo- ja lähtölogistiikkapalvelusta. Viimeisenä luvussa 6 luodaan hinnoittelumalli kustannusten pohjalta. Lopuksi luvussa 7 käsitellään tutkimuksen pohjalta johtopäätökset.

## **1.6 Case Yritys X**

Yritys X on Suomessa toimiva perheyritys, joka tarjoaa muun muassa tulo- ja lähtölogistiikkapalveluita, varastointia, trukki- ja nostopalvelua sekä muita henkilöpalveluita. Näitä palveluita on tarjottu noin kuuden vuoden ajan. Tällä hetkellä palveluita tuotetaan keskimäärin 12 työntekijän voimin. Näistä työntekijöistä kaksi työskentelee toimistossa. Erikseen töihin kutsuttavissa on noin 20 henkilöä.

Yritys X:n yhteyshenkilön mukaan liikevaihtoa Yritys X:lle on viime vuoden aikana syntynyt noin 1, 2 milj. euroa. Liiketoiminnassa on tapahtunut kasvua alkuvuodesta, kun palvelut ja tuotteet ovat lisääntyneet. Yritys X:n asiakkaina on suomalaisten yritysten lisäksi myös ulkomaalaisia yrityksiä. Yhteyshenkilö määritteli tuottavimmaksi asiakkaaksi Yritys X:lle heidän sopimusasiakkaansa.

## **2 Palvelu**

Tässä opinnäytetyössä lähdetään etsimään ratkaisua siihen, miten tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu voitaisiin hinnoitella. Ennen hinnoittelua tulisi kuitenkin tietää, mitä ovat palvelu ja logistiikka, sillä nämä kaksi asiaa yhdistyvät tulo- ja lähtölogistiikkapalvelussa. Tästä syystä luvussa 2 keskitytään palveluun ja luvussa 3 logistiikkaan.

Grönroosin (2015, 76) mukaan palvelua on vaikea yksiselitteisesti ilmaista, sillä toinen ihminen ymmärtää sen esimerkiksi asiakaspalveluna ja toinen puolestaan palvelutuotteena. Rissasen (2006, 18) mukaan palvelu sisältää kuitenkin muutamia tekijöitä kuten esimerkiksi vuorovaikutusta, toimintaa, suorituksia tai valmiuksia, joilla pyritään ratkaisemaan asiakkaan ongelma lisäarvoa tuottavalla tavalla. Myös Tekes eli teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus on määritellyt palveluliiketoiminnan sanastossaan palvelun olevan toiminta tai toimintojen yhdistelmä, joka rakentuu niin palveluntarjoajan kuin asiakkaan keskinäiseen vuorovaikutukseen päämääränä täyttää asiakkaiden tarpeet (2010, 7).

Palvelun monimutkaisuudesta huolimatta palveluista pystytään löytämään kolme yhteistä ominaisuutta. Ensimmäinen ominaisuus on se, että palvelut ovat toimintoista koostuvia prosesseja. Toisena ominaisuutena tulee esille se, että asiakas

on mukana palvelun tuottamisessa enemmän tai vähemmän. Kolmas ominaisuus on puolestaan se, että palvelut pääasiassa tuotetaan ja kulutetaan lähes samaan aikaan. (Grönroos 2015, 79.) Tässä tutkimuksessa nämä ominaisuudet voidaan nähdä tulo- ja lähtölogistiikkapalvelussa siinä, että kyseessä on esimerkiksi prosessi eli tavarat vastanotto tai lähetys. Asiakas on mukana palvelun tuottamisessa, kun esimerkiksi tilaa palvelun ja määrää kuinka paljon tuotetta käsitellään. Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua tuotettaessa se samalla kuluu eikä asiakas ole välttämättä edes näkemässä tapahtumaa.

Palvelulla on myös muita ominaisuuksia. Rissasen (2006, 19) mukaan palvelu on usein aineeton ja tästä johtuen sitä ei voida esimerkiksi varastoida. Ratkaisu tähän ongelmaan tosin on se, että asiakkaita voidaan pyrkiä pitämään varastossa esimerkiksi ajanvarauksen avulla. Palveluun liittyy melko usein myös näkyviä osia, vaikka itse palvelua pidetään yleisesti aineettomana. (Grönroos 2015, 80.) Aineettomuudesta johtuen palvelu ei ole siis asiakkaan kosketeltavissa, mutta toisaalta asiakas pystyy tuntemaan palvelun kokemuksena (Tuulaniemi 2011, 17). Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu on aineetonta eli sitä ei myöskään pystytä varastoimaan. Tässä tilanteessa voidaan esimerkiksi ohjata asiakkaita tilamaan palvelut ajoissa, jotta mahdolliset ruuhka-ajat voitaisiin hallita paremmin.

Lisäksi Eräsalon (2011, 13) mukaan aineettomuus herättää kysymyksen, kuka oikeastaan omistaa asiakkaan ostaman palvelun? Hänen mukaansa voidaan ajatella, että asiakas omistaa maksamansa palvelun niin kauan kuin hän palvelua käyttää. (Eräsalo 2011, 13.) Palvelussa omistaminen voidaan myös korvata toisenlaisilla käsitteillä. Omistamisen sijaan asiakas esimerkiksi vuokraa, lainaa tai tekee leasing-sopimuksen. (Tuulaniemi 2011, 17.) Vaikka asiakas ei omista itse palvelua, niin hän voisi silti omistaa palveluun mahdollisesti liittyviä näkyviä osia (Grönroos 2015, 81). Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelussa palvelun omistamisella ei oikeastaan ole suurta merkitystä. Asiakasta kiinnostaa saada omistamansa tavara paikasta A paikkaan B.

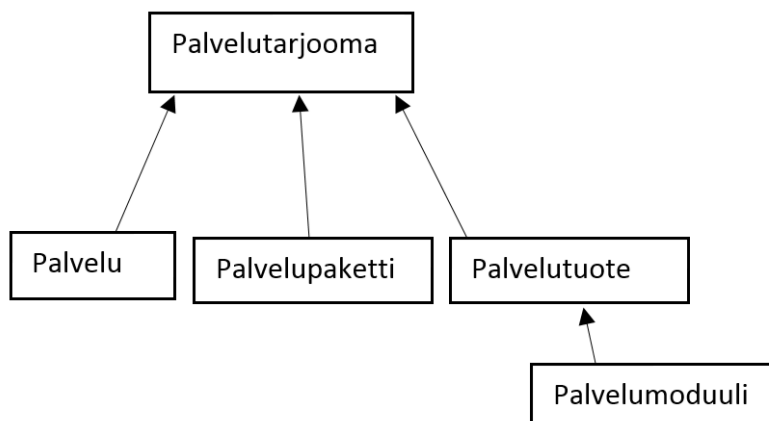
Lisäksi palvelun ominaisuutena voidaan pitää myös sen heterogeenisuutta, sillä jokaiselle asiakkaalle on lähes mahdoton tuottaa palvelua juuri samanlaisena kuin se on tuotettu muille asiakkaille (Grönroos 2015, 81). Toisaalta myös itse

asiakkaat kokevat palvelun eri tavoin, sen mukaan mitä he itse odottavat palvelulta tai mitä kokemuksia heillä on palvelusta syntynyt jo aikaisemmin (Eräsalo 2011, 13). Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun tuottaminen joka kerta samanlaisena oli erittäin vaikeaa, koska tilanteessa vaikuttaa esimerkiksi kuorman laatu ja kuka palvelun tuottaa.

Verrattaessa selkeästi fyysistä tuotetta palveluun voidaan löytää lisää palvelun ominaisuuksia. Tuulaniemen (2011, 17) mukaan tuote lähtökohtaisesti sitoo enemmän pääomaa kuin palvelu. Lisäksi tuote kuluttaa enemmän luonnonvaroja ja energiaa verrattuna palveluun, esimerkiksi valmistustilanteessa. Kaikista ominaisuuksista huolimatta erottelu tavarán ja palvelun välillä ei ole loppujen lopuksi ole niin tärkeää kuin se, että asiakkaan ongelma ratkaistaan. Tämä ratkaisu voi vaatia yhdistelmää, joka on rakennettu niin tavarasta kuin palvelusta. (Tuulaniemi 2011, 17-18.) Esimerkiksi tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu syntyy työntekijän ammattitaidolla tuotetusta työstä eli palvelusta. Lisäksi tähän sisältyy materiaalista osuutta eli tavaraa, kun palvelussa joudutaan käyttämään trukkeja ja täyttämään asiakirjoja.

## 2.1 Palvelukäsitteistö

Palvelua ja sen rakennetta selvittäessä tuli kirjallisuudessa esille erilaisia palveluun liittyviä käsitteitä. Näiden käsitteiden sisältöä tullaan selvittämään myös tässä opinnäytetyössä. Käsitteisiin paneutumalla saatiin enemmän ymmärrystä kirjallisuudesta ja samalla myös palvelun määrittelystä. Yksi lähde näiden käsitteiden ymmärtämiseen oli muun muassa Tekesin Palveluliiketoiminnan sanaston Palveluliiketoiminnan käsitejärjestelmä (2010, 11). Kuvassa 1 on Tekesin käsitejärjestelmä muokattuna havainnollistamaan palvelukäsitteitä tämän opinnäytetyön tarpeisiin.



Kuva 1. Palvelu käsitteistö (Mukaillen Tekes 2010, 11)

Näitä kuvassa 1 esitettyjä käsitteitä käydään osittain tässä luvussa tarkemmin, jotta pystytään hahmottamaan palvelun kokonaisuutta paremmin.

### Palvelu ja palvelutuote

Tekesin mukaan (2010, 6) palvelu on joko toiminta tai näiden toimintojen yhdistelmä, mikä syntyy palvelun tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä tarkoituksena täyttää asiakkaan tarpeet. Näin palvelu periaatteessa aiemmin teoriassa määriteltiin.

Tekes (2010 7) tarkentanut, että palvelu muuttuu palvelutuotteeksi, kun se on dokumentoitu ja vakioitu. Dokumentoinnilla voidaan tehdä palvelusta ja sen ra-

kenteesta kuvaus, minkä perusteella palvelutuote voidaan toteuttaa jatkossa saman kaavan mukaan. Tällä tavalla voidaan olla paremmin perillä niin palvelutuotteen laadusta kuin kustannustekijöistä. (Tekes 2010, 7.) Sipilän lyhyen määrittelyn mukaan palvelutuote on puolestaan se kokonaisuus, mikä asiakkaalle tarjotaan (2003, 20). Tämän palvelutuotteen päätarkoituksena voidaan nähdä hyöty, jonka asiakas saa käyttämällä palvelutuotetta (Sipilä 2003, 154.)

Tekes (2010, 7) jakaa palvelutuotteen myös vielä pienempiin osiin ja ottaa mukaan vielä käsitteen palvelumoduuli. Tällä käsitteellä tarkoitetaan palvelutuotteen osaa, mikä rakentuu yhdestä tai useammasta ennalta määritetystä työpanostuksesta. Sipilän (2003, 155) mukaan nämä palvelun osat voisivat olla esimerkiksi valittavissa olevia esivalmisteltuja osia tai räätälöityjä osia. Tähän hän lisää, että lopullinen palvelutuote muodostuu vielä mielikuvista kuten tunnettavuudesta ja maineesta (Sipilä 2003, 155).

Yritys X tarjoaa siis peruspalveluna tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua. Tämän palvelun avulla asiakas säästää omaa työaikaansa eli hyöty voidaan nähdä ajansäästämisenä ja huolettomuutena. Yritys X:n työntekijöille on ohjeistettu, kuinka kyseinen palvelu tulisi tuottaa ja mitä asioita palvelua tehdessä tulisi huomioida. Tästä syystä tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu voidaan pitää vakioituna. Toisaalta tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua ei ole kuitenkaan täysin dokumentoitu, esimerkiksi palvelun tuottamiseen käytettyjä työaikoja ei seurata säännöllisesti. Näin ollen Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua voitaisiin kehittää palvelutuotteena. Palvelumoduulin rooli puolestaan tulee esille esimerkiksi tulologistiikassa, kun asiakkaalle ilmoitetaan tavarantoimituksesta. Tässä on kyse ennalta määrätystä työosuudesta, joka on samalla palvelutuotteen osa.

### **Palvelupaketti**

Palvelupakettiin päästään yhdistämällä joko palvelutuotteita tai palveluita niin, että asiakkaan tarpeet tulisi täytetyksi (Tekes 2010, 7). Lähtölogistiikassa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tilatessaan lähtölogistiikkapalvelun asiakas voisi itse pakata kuorman lähtöä varten tai tilata pakkauspalvelun, jossa kuorman pakkaaminen hoidetaan asiakkaan puolesta. Palveluja yhdistämällä voidaan luoda palvelupaketti. Grönroos (2015, 222) jatkaa, että paketti voidaan jakaa

erikseen vielä kahteen osaa, jolloin ensimmäiseen osaan kuuluu peruspalvelu tai toisella nimellä ydinpalvelu. Toiseen osaan kuuluvat lisäpalvelut, jotka esiintyvät myös nimillä liitännäispalvelut tai avustavat palvelut. (Grönroos 2015, 222.) Edellisessä esimerkissä lähtölogistiikkapalvelu voidaan nähdä ydinpalveluna ja pakkaaminen lisäpalveluna.

Ydinpalvelu on palvelu, mitä ilman asiakas ei pysty ratkaisemaan ongelmaansa (Rissanen 2006, 21). Jotta asiakas voi käyttää ydinpalvelua, hän tarvitsee yleensä lisäpalveluita. Nämä lisäpalvelut voidaan jakaa kahteen osaa, jotka ovat mahdollistavia palveluita/tuotteita tai tukipalveluita ja -tuotteita. Mahdollistavat palvelut tai tuotteet ovat sellaisia palvelun osia, joita ilman asiakas ei voi ydinpalvelua hyödyntää. Tukipalvelut puolestaan antavat ydinpalvelulle lähinnä kilpailullista lisäarvoa, joten niiden puuttuessa asiakas selviäisi pelkästään ydinpalvelulakin. (Grönroos 2015, 224 - 225.) Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun voisi nähdä monelta kannalta. Varastointipalvelun ohella tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu voisi olla mahdollistava palvelu eli varastointipalvelua ei voisi tuottaa ottamatta tavaraa vastaan. Jos tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua ajattelee ydinpalveluna, niin tukipalveluna voisi pitää esimerkiksi tavarán saapumisilmoitusta. Tässä opinnäytetyössä tulo- ja lähtölogistiikka nähdään ydinpalveluna.

Jaakkola, Orava ja Varjonen (2009, 12) ottivat esille myös ydinpalvelun ohessa olevista osista, joista osa tarvitaan ehdottomasti palvelupakettiin ja osa voidaan jättää halutessa pois. He olivat samalla ottaneet kantaa hinnoitteluun, jonka mukaan vapaaehtoiset palvelujen osat voivat toisaalta olla katteettomia. Ehtona tälle on, että palvelupaketin hinnoittelutaktiikka kasvattaa samalla asiakasmääriä. (Jaakkola ym. 2009, 12.) Tällainen tilanne voisi syntyä esimerkiksi siitä, että jos halutaan lisätä tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun käyttöä, niin tarjotaan asiakkaalle kaupan päälle katteettomasti yksi varastointipäivä.

## **Palvelutarjooma**

Palvelutarjooma sisältää kaikki asiakkaan valittavana olevat palvelut, palvelutuotteet sekä palvelupaketit (Tekes 2010, 7). Esimerkiksi Yritys X tarjoaa tulo- ja lähtölogistiikan lisäksi myös muita palveluita kuten varastointia, trukki- ja nostopalvelua sekä henkilöpalveluita. Grönroosin (2015, 223) mukaan palvelupaketissa otetaan huomioon lähinnä se, mitä asiakkaille oletetaan tehtävän. Hänen laajennetun palvelutarjooman - käsitteessä otetaan huomioon edellisen lisäksi, miten – näkökanta (Grönroos 2015, 223). Tämän mukaan tulisi pohtia monesta suunnasta, kuinka palvelun saatavuutta voisi parantaa, entä vuorovaikutusta kaikkien organisaation osatekijöiden kanssa ja miten hyvin asiakkaan osallistuminen palvelussa onnistuu (Grönroos 2015, 226). Yritys X:n palvelun saatavuutta voidaan pitää hyvänä yrityksen sijainnin vuoksi eli Yritys X on käytettävissä välittömästi. Toisaalta asiakkaan osallistuminen palvelun toteutuksen aikana puolestaan on hyvin vähäistä. Sillä asiakas tarvitsee palvelua juuri sen vuoksi, koska ei voi sitä itse toteuttaa. Asiakas osallistuu lähinnä tilatessa palvelua ja tämä on tärkeä vaihe, koska sillä on vaikutusta palvelun onnistumiseen. Esimerkiksi väärin ilmoitettu kuorman paino ja saapumispäivä voi aiheuttaa lisätöitä, kun palvelun toteuttamista tulee suunnitella uudelleen.

### **2.2 Palvelun tuotteistaminen**

Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua on vaikea tuottaa samanlaisena, kuten aiemmin on mainittu. Tästä syystä palvelua on vaikea hinnoitella ja kun hinnat eivät ole esillä, niin asiakkaat pyytävät tarjouksia. Jaakkolan ym. (2009, 33) mukaan hinnoittelu olisi helpompaa, jos hinnat olisivat kiinteitä. Kun palvelun eri osat on hinnoiteltu kiinteiden hintojen mukaan, niin esimerkiksi tarjouksien tekoon menee vähemmän aikaa. Tästä syystä palvelu olisi hyvä tuotteistaa. (Jaakkola ym. 2009.33)

Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo (2015, 5) ovat kirjoittaneet, että palvelun tuotteistamisessa on kyse palvelun ja siitä saatavan arvon tiivistämisestä osien määrittelyn ja kuvailun avulla. Tuotteistamisessa on siis kyse palvelun suunnitteluvaiheen, myynnissä käytettyjen menetelmien, markkinointimateriaalien, sopimuksien, hinnoittelun ja kaikkien muiden tietojen dokumentoinnista niin



hyvin, että ulkopuolinen ammattilainen voisi ryhtyä tuottamaan kyseistä palvelua. Juuri tätä dokumentointia voidaan pitää edellytyksenä tuotteistamiselle. (Parantainen 2011, 12.)

Tällainen tarkasti määritelty tuotteistettu palvelu pyritään saattamaan asiakkaille aina samanlaisena. Vastakohtana tuotteistetulla palvelulle olisi täysin uniikki palvelu, joka räätälöidään asiakkaan toiveiden mukaan. Osa palveluista jää näiden äärilaitojen välimaastoon. (Jaakkolan ym. 2009, 19.) Tuominen ym. silti painottaa, ettei palvelun tuotteistamisessa ole tarkoituksena päästä täysin vakioituun palveluun vaan mukaan tulisi ottaa osittain myös asiakkaalle räätälöityjä ominaisuuksia (Tuominen ym. 2015, 5).

Tuotteistaminen pystytään jakamaan vielä kahteen eri osaan, sekä ulkoiseen että sisäiseen tuotteistamiseen. Ulkoisessa tuotteistamisessa pyritään havainnollistamaan palvelut asiakkaille esimerkiksi yhteenvetoina mainosaineistoissa. Sisäisessä tuotteistamisessa puolestaan määritetään esimerkiksi palvelun koko prosessi ja siihen liittyvät käytännöt sekä velvollisuudet. (Tuominen ym. 2015, 5.) Ulkoinen tuotteistaminen Yritys X:ssä näkyy esimerkiksi asiakkaille tehdyissä tarjouksissa ja toki myös mainosesitteissä. Yritys X:ssä sisäistä tuotteistamista oli esimerkiksi ohjeistus uudelle työntekijälle siitä, kuinka tulo- ja lähtölogistiikka tulisi hoitaa.

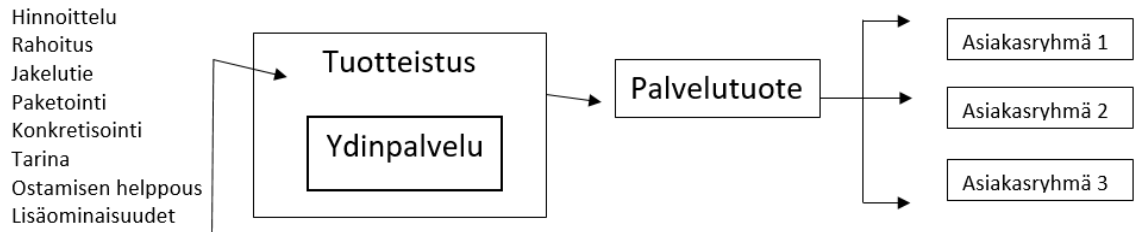
Palvelun tuotteistaminen voi rakentua eri tavoin. Perinteinen tapa lähtee siitä, että ensin hahmotetaan selviä toimintamalleja. Hiljalleen toimintamallit nimetään ja hinnoitellaan. Tämän jälkeen määrittyy selkeämpi toimintasisältö ja hinta voidaan pitää lähes pysyvänä. Palvelun suorittaminen on opetettavissa muille tietynlaisen kaavan mukaan. Lopulta palvelu voidaan dokumentoida ja myydä jopa toisen yrityksen valmistettavaksi. (Parantainen 2011, 13.)

Tuomisen ym. (2015, 7) mukaan palvelun tuotteistamisen etuna on se, että palveluntuottajasta huolimatta asiakas kokee saavansa saman laatuista palvelua jokaisella palvelukerralla. Lisäksi palveluntuottaja pystyy vaivattomammin tuottamaan palvelua saman tasoisena. Tuotteistettua palvelua on helpompi markkinoida, myydä sekä jalostaa, kun kaikilla palveluntuottajilla on sama käsitys pal-

velusta. Työntekijöiden on helpompi jakaa keskinäistä tietoa ja näin ollen yhdessä työskentely vahvistuu. Palvelun rakenteen selkiytyessä voidaan nähdä paremmin syy- ja seuraus –yhteyksiä. Tuotteistamisesta löytyy myös vaaransa, jos esimerkiksi unohdetaan asiakkaan kaikki omat toiveet, palvelun toimintatapoja ei saateta kaikkien tietoon tai toimintatavat eivät joustu yhtään tuotteistamisen jälkeen tilanteen sitä vaatiessa niin työntekijöiden kuin asiakkaiden kannalta. (Tuominen ym. 2015, 7.) Yritys X:ssä tulo- ja lähtölogistiikkaa voitaisiin tuotteistaan luultavasti pieniä kuormamääriä, joiden purkuun ja lastauksiin voisi mennä lähtökohtaisesti saman verran työaika. Erikoisten ja harvinaisten lastien purku tai lastaaminen vaatii suunnittelua eli kyseessä olisi räätälöity palvelu, koska palvelun luonne ja toteutus tulisi varmasti poikkeamaan normaalista käytännöstä. On eri asia, käsitteleeö työntekijä oikeaoppisesti lastattua lavaa vai leikkimökkiä.

Tuotteistamisessa Parantaisen (2011, 37) mukaan tavoitellaan palvelun katteen kasvattamista lisäämällä tuottoja ja vähentämällä kuluja. Tuottoja lisätään helpottamalla palvelun ostamista ja hankkimalla kilpailuetua. Kuluja puolestaan vähennetään myymällä edullisesti ja luomalla Parantaisen sanoin hittitehdas. Se, että tuotteistettua palvelua voidaan myydä edullisesti, johtuu muun muassa myyntikustannusten vähenemisestä. (Parantainen 2011, 37.) Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että tuotteistettua palvelua on helpompi markkinoida ja tarpeen mukaan massaräätelöidä. (Parantainen 2011, 81). Hittitehtaalla Parantainen (2011, 93) puolestaan tarkoittaa lyhyesti sitä, että ensin tulee löytää hittipalvelu. Tätä hittipalvelua lähdetään tuottamaan kuin tuotetta ja lopulta palveluntuotteistajalla on palvelutuotanto eli hittitehdas. (Parantainen 2011, 93.) Esimerkiksi Yritys X:n hyvä sijainti helpottaa palvelun ostamista ja teoriassa yrityksellä on käsissään kilpailukykyinen palvelu, sillä muilla tuottajilla ei ole tätä sijaintietua.

Parantainen kehottaa (2011, 105 - 106) ajattelemaan tuotteistamista laajempänä prosessina. Tässä prosessissa voidaan luoda erilaisia palvelutuotteita, jossa yhdistetään ydinpalvelu ja tuotteistus. (Kuva 2).

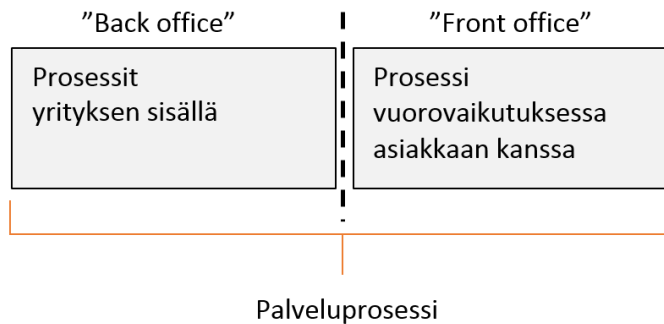


Kuva 2. Parantaisen tuotteistettu palvelu (Mukaillen Parantainen 2011, 106)

Tuotteistamisessa ei pääpaino kuvan 2 mukaan olisikaan ydinpalvelussa vaan tuotteistamisessa. Tuotteistaja kerää ydinpalvelun ympärille osia, joiden avulla voidaan erottua kilpailijoista ja näin täytetään eri asiakasryhmien tarpeet. Nämä eri osat voivat liittyä esimerkiksi hinnoitteluun, paketointiin, lisäominaisuuksiin ja niin edelleen kuten kuvassa 2. (Parantainen 2011, 105 - 106.) Yritys X:ssä voitaisiin kehittää tulo- ja lähtölogistiikkaa esimerkiksi muokkaamalla palvelua enemmän osiin, jota olisi helpompi hinnoitella kiinteästi. Esimerkiksi tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu olisi peruspalvelu, jota tarjotaan ajan tai painojen perusteella. Lisäksi mukaan voitaisiin ottaa muita tukevia palvelua kuten esimerkiksi pakkauksesta purkua.

### 2.3 Palveluprosessi

Palvelun sisällön määrittelyn jälkeen on hyvä pohtia, kuinka palvelu lopulta tuotetaan ja toteutetaan. Kyseessä on siis palveluprosessi, jota kutsutaan myös toisaalta nimellä tuotanto- tai kulutusprosessi. (Jaakkola ym. 2009, 15.) Jaakko ym. (2011, 15) kuvaa palveluprosessin esimerkiksi kuvan 3 mukaan, jossa osa prosessista tapahtuu yrityksen sisällä (Back office) ja osa asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa (Front office).



Kuva 3. Palveluprosessin kokonaisuus (Mukaillen Jaakkola ym. 2009, 15)

Lähtökohtana palveluprosessin määrittelemisessä on saada tarkka kuva siitä, mitä palvelun rakenteeseen ja tuottamisen eri vaiheisiin sisältyy. Tällä tavalla voidaan tiedostaa miten ja kenen vaikutuksesta palvelu muodostuu, paljon aikaa vaaditaan ja miten palvelun osat yleensä koostuvat. Tällaisen selvityksen avulla päästään paremmin kiinni palvelun tuottamisesta syntyviin kuluihin ja voidaan korjata epäkohtia. Palveluprosessin ymmärtämiseen ja havainnollistamiseen perustuen voidaan tehdä myös erilaisia kaavioita, joilla saadaan selville koko prosessin vaatimat erilaiset työpanokset ja resurssit. (Jaakkola ym. 2009, 15-16.)

Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoitteluun tarvitaan tieto palvelujen kulujen rakenne, minkä hahmottamisessa auttaa prosessista tehty kaavio. Tästä syystä palveluprosessin teoria syvennetään Service Blueprint -malliin, josta myös Jaakkola ym. (2009, 16) mainitsivat. Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu tuntuu syntyvän enemmän yrityksen sisällä eli kyseessä olisi Back office -prosessia. Ainoastaan Front office -prosessissa eli vuorovaikutuksessa tapahtuu palvelun tilaaminen ja

maksaminen. Asiakas ei välttämättä näe palvelun toteutumista. On myös mahdollista, että palvelun tilaa joku muu asiakkaan puolesta esim. kuljetusliike. Vuorovaikutusta asiakkaan kanssa on hyvin vähän.

### **Service Blueprint**

Yksi tapa kuvata palveluprosessia on Service Blueprint, joka on toisin sanoen palvelumalli (Tuulaniemi 2011, 210). Zeithamlin ja Bitnerin (2003, 233) mukaan Service Blueprint on kuva tai kartta palveluprosessista, mikä kuvataan niin että kuka tahansa palveluprosessissa mukana oleva ymmärtää kokonaisuuden rakentumisen. Tarkoituksena on ottaa huomioon juuri asiakkaan näkökulma. (Zeithaml & Bitner 2003, 234.) Tulo- ja lähtölogistiikasta on hyvä selkeyden vuoksi saada mahdollisimman hyvin ymmärrys ja näin olleen tällainen Service Blueprint tullaan tekemään. Tämä teoria auttaa rakentamaan edellä mainitun palvelumallin.

Osatekijät Blueprint-mallissa ovat asiakastoiminnot, näkyvät työntekijätoiminnot, näkymättömät työntekijätoiminnot ja tukiprosessit. Asiakastoiminnot -osa käsittää eri toiminnot, joita syntyy asiakkaan ostaessa, käyttäessä ja arvioitaessa palveluja. Samalla näihin asiakkaan toimintoihin kytkeytyy vuorovaikutusta kontaktityöntekijöihin näkyvällä tasolla. Toisaalta taustalla on myös asiakkaalle näkymättömiä kontaktityöntekijän toimintaa, joka tukee näkyvää toimintaa. Tukiprosessit sisältävät puolestaan sisäisiä toimintoja, jotka tukevat kontaktityöntekijän toimintaa palvelun tuottamisessa. (Zeithaml & Bitner 2003, 233-234.)

Edellä mainittujen osatekijöiden lisäksi Blueprint-malliin otetaan mukaan myös vuorovaikutuksen ja näkyvyyden linja sekä sisäinen vuorovaikutuksen linja. Vuorovaikutuksen linja sijaitsee asiakkaan ja organisaation välissä. Sekä asiakas että organisaatio ovat suorassa vuorovaikutuksessa, kun tämä linja ylitetään. Näkyvyyden linja erottaa palvelun asiakkaan kannalta näkyviin ja näkymättömiin osiin. Samalla linja erottaa mitkä tehtävät kontaktityöntekijä tekee näkyvässä ja näkymättömässä osuudessa. Sisäisen vuorovaikutuksen linja puolestaan erottaa palvelua tuottavan kontaktityöntekijän muista tukiprosesseista ja ihmisistä. (Zeithaml & Bitner 2003, 235.)

Tuulaniemen (2011, 210) mukaan Blueprint-mallia voidaan palveluprosessin kuvaamisen lisäksi hyödyntää uusien palvelujen kehittämisessä tai olemassa olevien palveluiden korjaamisessa. Näiden lisäksi hän mainitsee myös, että malli helpottaa laskemaan palvelun tuottamisesta aiheutuvat kulut kuten työmäärät, raaka-aineet ja muut resurssit. Tueksi hän suosittelee toimintokohtaista kustannuslaskentaa, jonka avulla voidaan esimerkiksi selvittää toimintojen tarpeellisuutta tai jonka avulla voidaan toteuttaa massaräätälöintiä. (Tuulaniemi 2011, 214.) Blueprint-malli, joka luodaan tämän teorian pohjalta, tulee kuvamaan koko prosessi tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun alusta loppuun eli tilauksesta laskutukseen. Tällöin Tuulaniemen mukaan voitaisiin jokaisen toiminnon kohdalla laskea kustannukset toimintokohtaisesti. Tämä vaatisi kuitenkin enemmän resursseja, joten Service Blueprint -mallia hyödynnetään tällä kertaa ainoastaan tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hahmottamiseen ja siitä syntyviin kustannuksiin (Liite 1).

### 3 Logistiikka

Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelussa yhdistyi siis palvelu ja logistiikka. Luvussa kaksi käsiteltiin palvelua ja tässä luvussa tullaan käsittelemään logistiikkaa. Mitä logistiikka on?

Karrus (2001, 13) määrittelee logistiikan seuraavasti: *Logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä.*

Koko tästä logistiikan kokonaisuudesta ja etenkin sen toimivuudesta yrityksen olisi pystyttävä vastaamaan. Sillä logistiikan hallintaa voidaan pitää sekä kilpailun ja markkinoiden laajentuessa tärkeänä kilpailullisena tekijänä, jota tulee hyödyntää entistä enemmän. Yrityksen tulee huomioida logistiikka kaikissa eri tilanteissa, kun se suunnittelee, hallinnoi ja johtaa toimintaansa omaan strategiaansa hyödyntäen. (Haapalainen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 15.) Yritys X on siis yritys, joka omassa sijainnissaan huolehtii toisen yrityksen logistiikan onnistumisesta muun muassa tulo- ja lähtölogistiikan muodossa.

#### 3.1 Logistiikan hyödyt

Karruksen (2001, 16) mukaan logistiikalla voidaan vaikuttaa hyötyihin, jotka liittyvät hallintaan, paikkaan, aikaan ja muotoon. Näillä voidaan saada aikaiseksi niin lisäarvoa kuin myös lisäkustannuksia. (Karrus 2001, 16.) Vastaanottajalle tuotteen hallinnasta ja omistamisesta on hyötyä ainoastaan, jos tuotetta tarvitaan. Jos tuote on väärässä paikassa, niin se ei hyödytä vastaanottajaa. Ja ellei tuote ole käytettävissä oikeaan aikaan, niin siitä ei ole hyötyä vastaanottajalle. (Hokkanen & Karhunen 2014, 17-18.)

Edellisen kappaleen Karruksen (2001, 16) mainitsevat hyödyt voidaan laskea perushyötyihin ja näiden perushyötyjen ohella Hokkanen ym. (2014, 18) otti esille tukihyödyt, jotka liittyvät tuotteeseen, laatuun ja kustannukseen. Karruksen aiemmin mainitsema perushyöty muoto voidaan nähdä vastaavan Hokkasen ym. laatua.

Hokkasen ym. (2014, 18) mukaan hyötyä syntyy tuotteen kohdalla, jos oikeaa tuotetta toimitetaan oikean verran. Ja hyötyä syntyy laadun kohdalla, jos tuote toimitetaan oikean laatuksena tai muotoisena. Kustannushyöty puolestaan rakentuu kaikista perus- ja tukihyötyjen kustannusten yhteissummasta. Kustannushyöty heikentyy muiden hyötyjen kustannuslisistä. Siispä logistiikkaan kuuluvat kaikki ne tekijät, joilla varmistetaan oikea määrä aineetonta tai aineellista hyödykettä, oikeaan aikaan ja paikkaan juuri oikealle vastaanottajalle, oikeassa muodossa ja oikeilla kustannuksilla. (Hokkanen ym. 2014, 18.)

Yhteenveto esimerkkinä hyödyistä voidaan sanoa tulo- ja lähtölogistiikassa seuraavasti. Asiakas tarvitsee tietyn kuorman, jonka Yritys X:n tulee toimittaa oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Asiakas ei saa hyötyä, ellei tavaraa ole toimitettu hänen kanssa sovittuun paikkaan ja oikeaan aikaan. Kaikki kuorman osat tulee toimittaa ehjänä ilman puuttuvia osia. Jos tehtävä suoritetaan onnistuneesti, niin lisäkustannuksilta voidaan välttyä. Tämän kokonaisuuden onnistumisessa tarvitaan molempien osapuolien niin toimittajan kuin asiakkaan tarkkaavaisuutta. Yritys X voi tarkistaa, että kuorman tavarat ovat ehjät. Asiakkaan on huolehdittava, että hän lähetti oikeat tavarat.

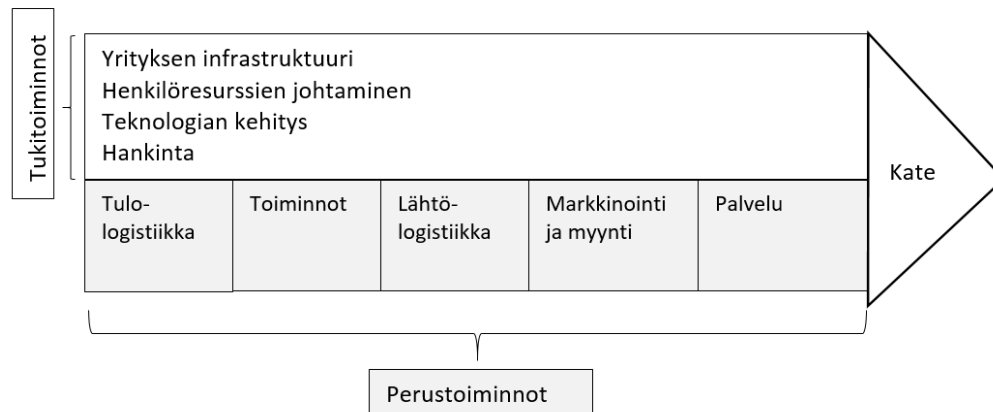
### **3.2 Arvoketju logistiikassa**

Logistiikkakirjallisuutta läpikäydessä vastaan tuli usein esille Porterin arvoketju, joka on esitetty jo vuonna 1985. Tähän vanhaan lähteeseen kuitenkin palataan uusimmissakin logistiikan kirjoissa esimerkkinä Hokkanen & Karhunen (2014). Porterin arvoketjussa tulee hyvin esille myös tulo- ja lähtölogistiikan rooli, minkä vuoksi tässä opinnäytetyössä tullaan esittelemään myös kyseinen arvoketju.

Porter M.E. on siis esittänyt arvoketjun, joka esimerkiksi toimii työkaluna yrityksen kilpailullisen edun löytämiseen, luomiseen ja ylläpitoon sekä organisaation rakenteen hahmottamiseen (1985, 59). Kustannusedut ovat yksi kilpailuetu, jonka määrittämisessä arvoketjua voidaan käyttää (Porter 1985, 63). Kustannuksien pienentämisen ohella pyritään tuottamaan lisäarvon kokemuksia asiakkaalle. Arvoketjun alkuna voidaan pitää asiakkaan tarpeiden tunnistamista ja loppuna, kun nämä tarpeet ovat tyydytetty. (Haapalainen ym. 2005, 26)



Porterin arvoketju kostuu arvotoiminnoista ja katteesta. Arvotoimintoihin kuuluvat peru- ja tukitoiminnot (Kuva 5). Perustoimintoihin liittyy esimerkiksi tuotteen valmistusta, asiakkaalle toimitusta ja jälkimarkkinointia. Tukitoiminnoilla tuetaan perustoimintoja. (Porter 1985, 38)



Kuva 4. Arvoketju (Mukaillen Porter 1985, 37)

Tukitoiminnoissa yrityksen infrastruktuuri koostuu esimerkiksi johtamisesta, suunnittelusta, rahoituksesta ja kirjanpidosta. Henkilöstöresursseissa käsitellään muun muassa rekrytointia, irtisanomista ja koulutusta. Teknologian kehitys voi liittyä niin tietotaitoon, menettelyyn kuin teknologiaan prosessilaitteissa. Hankinnat puolestaan viittaavat ostotoimintojen osuuteen (Porter 1985, 41 - 43.)

Perustoiminnoissa olevaan tulologistiikkaan kuuluu muun muassa tuotteiden vastaanotto ja tarkastus sekä pakkausten purku, että sijoitus varastoon (Hokkanen 2014, 19 – 20). Toiminnot -osio sisältää tuotteiden lopulliseen muotoon saattamista (Porter 1985, 40). Lähtölogistiikka sisältää tuotteiden keräilyn varastosta, pakkaamisen, lähetyksen ja asiakirjojen laatimisen (Hokkanen 2014, 20). Markkinointi ja myynti luonnollisesti esittelevät tuotteen asiakkaalle sekä mahdollistaa ostamisen. Palvelu puolestaan parantaa tai ylläpitää tuotteen arvoa, näistä esimerkkinä asennus ja huolto. (Porter 1985, 40.) Hokkanen kutsuu palvelu -osuutta nimellä jälkimarkkinointi, sillä kyse on markkinoinnin jälkeisen asiakastytyvyyden ylläpidosta (Hokkanen ym. 2014, 20). Yritys X keskittyy asiakkaan puolesta juuri tulo- ja lähtölogistiikka osuuksiin tuottamalla niitä niin, että asiakas koee saavansa arvoa ja hyötyä.

Arvoketjussa voidaan huomata, että logistiikalla on tärkeä rooli. Logistiikalla voidaan vaikuttaa arvonlisäykseen. Esimerkiksi kustannukset yleensä kasvavat, kun tavaraa käsitellään ketjussa tai sen kuljetus pysähtyy. Näissä tilanteissa tavarahan arvo harvoin kasvaa. Logistiikan tehtävänä olisikin poistaa tai hallita paremmin vaihteita, joissa kustannukset kasvavat tai arvo alkaa laskea. (Karrus 2001, 26 - 27.)

Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun tulisi siis jollain tasolla lisätä asiakkaan palvelusta saamaa arvoa, mutta kustannukset eivät saisi nousta. Periaatteessa palvelua voisi pyrkiä tuottamaan halvemmalla kuin mitä asiakkaalla itsellä menisi rahaa vastaavan tehtävän suorittamiseen. Toisaalta jos näin ei pystytä tekemään, niin asiakkaan täytyisi saada tunne muusta arvosta. Asiakkaalle voi olla arvokkaampaa saada säästetyksi omaa työaikaan muuhun kuin tulo- ja lähtölogistiikan toteuttamiseen, mistä saatetaan olla valmiita maksamaan enemmän.

### **3.3 Logistiikkapalvelut**

Yleisesti ottaen logistiikkapalveluita on erilaisia. Karrus (2001, 261 - 266) jakaa logistiikan palvelut kuuteen eri perusmuotoon. Näitä ovat kuljetuspalvelut, varastointi, huolinta, tietoliikenne- ja tiedonvälityspalvelut, lisäarvopalvelut ja muut palvelut. Kuljetuspalveluina voidaan tarjota niin peruskuljetusta kuin laajaa sekä räätälöityä kuljetusten kokonaisuutta. Varastointia voidaan tarjota vuokraamalla varastotilaa tai tarjoamalla varastohotellista tarvittava määrä varastohyllypaikkoja. Huolinnassa kuljetetaan ja siirretään asiakkaan tavarat tarvittavia reittejä pitkin ja lisäksi hoidetaan erilaisia paperitöitä. Huolintaan liittyy myös tuonti- ja vientihuolintapalvelut, jotka esimerkiksi sisältävät tullauksen ja tulliselvityksiä. Tietoliikenne- ja tiedonvälityspalvelut sisältävät esimerkiksi EDI-liikennetoiminnan. (2001, 261 – 266.)

Lisäarvopalvelut ovat toimintoja, jotka ovat laajentuneet peruslogistiikan kuten kuljetuksen, varastoinnin ja huolinnan ulkopuolelle (Karrus 2001, 264). Jalankan, Salmenkarin ja Winqvistin (2003, 9 - 10) mukaan tällaisina lisäarvopalveluina voidaan pitää esimerkiksi kevyttä valmistusta ja kokoonpanoa, esikeräilyä, pakkausta, merkintää ja niin edelleen. Muihin palveluihin Karrus (2001, 265) laskee

yleisesti ei-logistisiksi ymmärretyt palvelut, jotka kuuluvat logistiikan kokonaisuuteen esimerkiksi osana tai täydentäjinä. Tällaisia ovat esimerkiksi pankki- ja rahansiirtopalvelut, kierrätyspalvelut sekä tilauskeskukset (Karrus 2001, 265 - 266.)

Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkaperuspalvelu voisi olla esimerkiksi kuljetuksen ja varastointipalvelun osa, jolloin palvelu voitaisiin nähdä lisäarvopalveluna. Toisaalta tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu toimii Yritys X:ssä myös itsenäisenä peruspalveluna, joten palvelu ei aina toimi toisen palvelun osana.

### **Tulo- ja lähtölogistiikka**

Hokkasen mukaan tulologistiikka sisälsi tuotteiden vastaanoton ja tarkastuksen sekä pakkausten purun, että sijoituksen varastoon. Lähtölogistiikassa puolestaan kerättiin tuotteita varastosta, pakattiin ja lähetettiin sekä tuotettiin tarvittavat asiakirjat. (Hokkanen ym. 2014, 19 - 20). Tulo- ja lähtölogistiikka ovat siis periaatteessa varsinaisen logistiikkapalvelun osa-alueita, jos otetaan vertailuksi esimerkiksi varastointi. Varastoinnissa suoritetaan sekä tavaran vastaanottoa että sen takaisin lähettämistä, toisin sanoen juuri mitä Yritys X tuottaa myös itsenäisenä palveluna.

Richardsin (2011, 44) mukaan tuotteen vastaanotossa on tärkeää varmistaa, että kyseessä on oikea tuote, oikea määrä sekä oikea tuotteen laatu. Tällaista ohjeistusta myös Yritys X antaa uusille työntekijöilleen PowerPoint-materiaalin avulla. Kyseessä on juuri aiemmin teoriassa mainitut logistiikan hyödyt, joita logistiikkapalvelussa pyritään tavoittamaan.

Tämän lisäksi on hyvä huomioida muitakin asioita kuten tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun toimivuutta. Jos vastaanottajalle, eli tässä tapauksessa tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun tarjoajalle, on helpompaa tai tärkeää saada tuote pakattuna juuri tietynlaisena, niin siitä on ilmoitettava ajoissa asiakkaalle (Richards 2011, 45 – 50). Pakkausvaatimukset voivat liittyä esimerkiksi laatikoiden tai lavojen kokoon, millä on tarkoituksena helpottaa lastin purkua ja sijoittamista. Lisäksi erikoisemmat lastit voivat tarvita lisäkalustoa, joka on myös hyvä tietää ennakkoon. (Richards 2011, 45 – 50.) Näitä asioita tulisi lisäksi pohtia hinnoittelunkin kannalta. Toimiva tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu voidaan tuottaa sujuvasti, kun esimerkiksi lasti on pakattu oikein, tarvittava kalusto ja työntekijät ovat varattuna

valmiina. Jos palvelu voidaan tuottaa sujuvasta, niin aikaa kuluu vähemmän ja samalla vähenevät työtunnit. Tämä johtaa pienempi palvelun kuluihin. Toimiva ja sujuva palvelu voitaisiin hinnoitella tarvittaessa halvemmaksi.

Tulo- ja lähtölogistiikkapalveluiden toimivuuden kannalta tärkeää on myös aikataulutus, jolla järjestetään sopiva määrä työntekijöitä ja kalustoa eri tilanteisiin. Richardsin (2011, 50 – 51) mukaan aikataulutus onnistuu, jos pystytään ennakoimaan toimituksen saapuminen. Aikataulujen järjestämisessä tärkeää on lisäksi ennakoida suoritettavan työn kesto kuten tavaratoimituksen purkaminen. Näitä toteutuneita työnkestoja tulisikin pyrkiä seuraamaan, jotta saadaan tietoa eri tyyppisten ja painoisten toimitusten purkuajoista. Purkuaikoihin vaikuttaa toki myös käytetyt laitteet, esimerkiksi onko käytössä pumppukärri vai haarukkatrukki. (Richards 2011, 50 – 51.) Yritys X:ssä ollaan riippuvaisia ulkopuolisten antamista tiedoista koskien tavarantoimituksen saapumista. Näin ollen asiakkaita ynnä muita voitaisiin palkitseamalla ohjata siihen, että saapumisaikoihin saadaan varmuutta. Tällä hetkellä Yritys X ei kerää tietoa toteutuneista tulo- ja lähtölogistiikkapalveluiden suoritusajoista. Jos ajoista saataisiin tarkempia aikoja, niin näitä tietoja voitaisiin vertailla keskenään ja tuottaa samalla uutta tietoa palvelun kestoon vaikuttavista tekijöistä. Tätä tietoa voitaisiin käyttää hyödyksi aikataulujen laatimisessa ja samalla myös hinnoittelussa. Etukäteen olisi hyvä tietää paljon varataan henkilökuntaa ja kalustoa.

## **4 Palvelun hinnoittelu ja hinta**

### **4.1 Hinnoittelumenetelmien periaatteet**

Hinnoittelumenetelmien valinnassa tulisi hyödyntää omaa kokemusta ja tietoa sekä huomioida myös asiakkaiden mielipiteet. Hinnoittelumenetelmiä, joita yritys voi mahdollisesti ottaa käyttöönsä, ovat esimerkiksi resurssipohjaiset hinnat, tuotokseen perustuvat hinnat, käyttöoikeus- ja käyttöperusteiset hinnat sekä hyöty- ja arvoperusteiset hinnat. (Sipilä 2003, 177 - 179.) Sipilän (2003, 247) mukaan parhaaseen tulokseen päästään kuitenkin yleensä yhdistelemällä eri tapoja tilanteen mukaan. Näitä erilaisia hinnoittelumenetelmiä vaihtoehtoja käydään läpi, jotta saadaan erilaisia näkemyksiä varsinaisen tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoitteluun.

#### **Resurssit**

Resurssipohjaisessa hinnoittelussa voidaan lähteä liikkeelle todellisista palvelun kustannuksista, johon lisätään haluttu voittolisä. Tätä hinnoittelutapaa voidaan pitää hyödyllisenä silloin, kun kilpailijat hinnoittelevat samalla tavalla ja asiakas on tietoinen kustannuksista sekä tuloksen rakentumisesta. Tärkeää on silti muistaa, että palvelun arvo asiakkaan silmissä on usein muuta kuin mitä palvelun todelliset kustannukset. (Sipilä 2003, 181 – 182.) Kustannuksista huolimatta tulisi siis miettiä, mitä asiakas oikeasti hyötyy (Parantainen 2011, 88). Tarvittaessa voidaan kustannuksia muuttaa tavoitekustannuslaskennalla, jos näyttää ettei haluttuun tavoitetulokseen päästä (Sipilä 2003, 185).

Resurssipohjaiseen hinnoitteluun liittyy myös aikaan perustuva hinnoittelu, jossa esimerkiksi työhön kulunut aika kerrotaan työntekijän tuntiveloituksen mukaan. Työn lisäksi erikseen veloitetaan yleensä esimerkiksi materiaali- ja matkakulut. Aikaperusteisessa veloituksessa asiakas saattaa alkaa keskittyä työajan määrään eikä niinkään lopputulokseen. Toisaalta työntekijä voi ajatella rahan tulevan ajan juoksemisesta eikä tuloksesta. Myös työntekijöiden osaamisen taso tulisi ottaa huomioon niin hinnassa kuin palkassa, jotta palvelu pystytään hinnoittelemaan oikeudenmukaisesti. (Sipilä 2003, 185 -190.) Sipilän (2003, 189) mukaan aikaveloitus on hyvä hinnoittelumenetelmä, kun suurien työmäärien riski on olen-

nainen eikä varmaa ennakkotyösuunnittelua pystytäkään tekemään. Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelussa ei tällaiseen täysin varmaan ennakkotyösuunnitelmaan pystytä, koska saapumisajat ovat epävarmoja, painoja ei aina tiedetä tarkkaan ja kuormat ovat erilaisia. Tästä johtuen aikaperusteinen hinnoittelu voisi olla turvallinen vaihtoehto. Tosin Parantainen (2011, 86) puolestaan suosittelee vahvasti korvaamaan tuntihinnoittelun esimerkiksi kiinteällä tai muulla selkeällä hinnalla, minkä asiakkaan on helppo ymmärtää. Hänen mukaansa asiakkaan on helpompi vertailla tuntihintoja kilpailijoiden tuntihintoihin ja toisaalta myös omaan tuntipalkkaan (Parantainen 2011, 87.) Jos tulo- ja lähtölogistiikkapalveluiden toteutuneista ajoista pidettäisiin tarkkaa seuranta, niin näiden tietojen avulla voisi pyrkiä luomaan palvelulle kiinteitä hintoja. Mikäli asiakkaat sellaisia kaipaavat eikä aikaperusteista hinnoittelua haluta.

Muita resurssipohjaisia hinnoitteluja ovat hinnoittelu kapasiteetin mukaan eli asiakas maksaa siitä, että hän saa käyttöönsä sovituksi ajaksi esimerkiksi tilat, laitteet tai työntekijän. Maksu tulee tehdä, vaikka resursseja ei käytettäisikään. Kapasiteettiveloitus mahdollistaa parempaa toiminnansuunnittelua, kun asiakas joutuu tarkemmin arvioimaan tarpeensa ja palveluntarjoaja ennakoimaan täyttääkseen nämä tarpeet. Vaikka käyttämättömästä ja varatusta kapasiteetista saadaan maksu, niin toisaalta esimerkiksi osaavan henkilökunnan pitkään varalla pito on lähinnä resurssien hukkaamista. (Sipilä 2003, 193 - 196.) Tällainen vaihtoehto tuntuu kaukaiselta ajatukselta, koska tarkkojen kuormien saapumisaikoja on vaikea saada. Toisin sanoen asiakas siis tilaa resurssin eli yrityksen työntekijän ottamaan tavarakuorman vastaan ja varautuu maksamaan kuorman vastaanotosta, vaikka kuorma ei edes saapuisi.

## **Tuotos**

Tuotokseen perustuvaa hinnoittelua on esimerkiksi tapahtumiin ja toimenpiteisiin perustuvat hinnoittelu. Esimerkiksi palvelu voi koostua erilaisista tapahtumista, joiden lukumäärän mukaan palvelun hinta lopulta ratkeaa. Toisin sanoen lopullista hintaa ei voida sanoa etukäteen. Hinta tiedetään vasta, kun tapahtumien todellinen lukumäärä on oikeasti selvillä. (Sipilä 2003, 200 - 201.) Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelussa tämä lukumäärä voisi esiintyä esimerkiksi lavoina, kiloina tai aikana.

Toisaalta palvelu voitaisiin tuotteistaa ja myydä tätä kautta kiinteällä hinnalla. Palvelu voidaan myös jakaa eri osiin, joista asiakas voi ostaa erikseen hinnoitellun peruspalvelun ja siihen tarvittavia lisäosia. Asiakas voi siis itse rakentaa palvelutuotteensa. (Parantainen 2011, 88.)

Jos asiakkaalle ei löydy ratkaisua valmiiksi tuotteistetuista palveluista, niin asiakkaalle voidaan tehdä tarjous esimerkiksi urakkahintana (Sipilä 2003, 213). Kiinteän hinnan antaminen tarjouksessa on haastavaa, jos työntoteutuksessa tapahtuu odottamattomia lisätoimia. Tällaisia tilanteita voidaan osin ennakoida maksullisella esiselvityksellä. Useimmiten tarjouksia joudutaan tekemään myös turhaan, kun asiakas päätykin ottamaan vastaan kilpailijan tarjouksen (Sipilä 2003, 214 - 215.) Tarjouksetkin voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti palvelun osista eli moduuleista. Tällaisessa tilanteessa asiakkaalle tuotettaisiin periaatteessa lopulta tuotteistettu palvelu, joten tarjouksen tekemisessä pystyttäisiin hyödyntämään myös massaräätelöintiä. (Parantainen 2011, 92.)

Yritys X:n tilanteessa voitaisiin pohtia, voidaanko tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua yrittää jakaa pienempiin osiin. Tämä helpottaisi hinnoittelua ja tarjouksien tekoa, kun eri osat on hinnoiteltu erikseen. Lisäksi asiakkaalle voidaan näyttää, mistä palvelu koostuu. Esimerkiksi voisiko tulo- ja lähtölogistiikkapalveluun lisätä asiakkaan halutessa pakkauksen purku- tai kokoamispalvelu edulliseen lisähintaan.

### **Käyttöoikeus**

Käyttöoikeuteen tai käyttöön perustuva hinnoittelu on lähellä kapasiteettivaraukseen perustuvaa hinnoittelua. Käyttöoikeuteen perustuva hinnoittelu poikkeaa siinä, että palveluntuottajalla ei ole tarvetta pitää kapasiteettia asiakkaalle varauksessa. Tällaista hinnoittelua voidaan hyödyntää, kun asiakas ottaa käyttöönsä palveluntarjoajalta esimerkiksi atk-ohjelmiston, tuotenimen tai -konseptin. Hinnat voivat liikkua esimerkiksi nimellä lisenssi-, franchising- ja jäsenmaksut. (Sipilä 2003, 178, 216) Tällaista hinnoittelua en näe järkeväksi ottaa Yritys X:lle, koska palvelun tarve on asiakkaalle vaihtelevaa. Asiakkaat ei näin ollen hyötyisi esimerkiksi jäsenmaksumuotoisesta hinnoittelusta.

## **Hyöty ja arvo**

Hyötyyn ja arvoon perustuvassa hinnoittelussa hinta rakentuu siitä, miten asiakas saa palveluntuottajan tuotoksesta hyötyä. Vaihtoehtona on, että asiakkaalta ei oteta maksua ollenkaan, jos hän ei koe saaneensa hyötyä tuotoksesta. Toisaalta voidaan vaihtoehtoisesti myös esimerkiksi ottaa tietty osuus asiakkaan saamasta hyödystä erikseen sovituin ehdoin. (Sipilä 2003, 235 - 239.)

Jos asiakkaan saama hyöty on suuri, niin hintaa voidaan nostaa mahdollisesti suuremmiksi kuin kustannusperusteisesti määritelty hinta. Hyödystä huolimatta, hinnat tulee suhteuttaa markkinoilla olevien kilpailijoiden hintoihin. Toisaalta jos palvelu erottuu muiden palveluista selkeästi ja asiakas kokee saavansa siitä selvää hyötyä, niin korkeammalla hinnalla saatetaan edelleen nostaa palvelun tasoa asiakkaiden silmissä. (Parantainen 2011, 88 – 89.)

Ongelmaksi voisi syntyä hyötyperusteisessa hinnoittelussa se, miten mitataan asiakkaan palvelusta saama hyöty niin, että sen perusteella voidaan laskuttaa tietty summa. Jos hyötyyn perustuvaan hinnoittelua ei käyttäisikään, niin voisi pohtia, mitä hyötyä asiakkaalle tuotetaan. Olisiko tulo- ja lähtölogistiikkapalvelussa tuotettavissa hyötyä asiakkaalle esimerkiksi palvelun osia lisäämällä? Näitä palvelun osia voitaisiin tarjota asiakkaalle lisähyötynä ja erikseen veloittavina.

### **4.2 Hinta ja hinnan määrittäminen**

Oikealla hinnalla on tärkeä merkitys yrityksen liiketoiminnassa. Jos hinta on liian matala niin silloin, tuloilla ei kateta yrityksen kuluja. Yrityksen kannattavuus heikenee. Toisaalta liian korkeat hinnat johtavat siihen, etteivät asiakkaat osta yrityksen tuotteita tai palveluita. (Karjalainen 2013, 65.)

Hinta on siis tekijä, joka vaikuttaa tulorahoituksen muodossa yrityksen kannattavuuteen. Kun tätä hintaa muodostetaan, niin siihen vaikuttaa yrityksen kaikki toiminta kokonaisuudessaan. (Sipilä 2003, 25.) Hintapäätöksiä tulisi tehdä niin, että mukaan osallistuu omilla näkökannoillaan ja asiantuntemuksellaan sekä yrityksen johto, markkinointi, tuotanto että talousjohto. Esimerkiksi yrityksen johto antaa tietoa hintastrategiaan ja talousjohto kannattavuuteen. (Rissanen 2007, 214.)



Hinta toimii tarvittaessa myös yhtenä kilpailukeinona, jolla voidaan esimerkiksi luoda palvelusta tietynlainen mielikuva. Lisäksi hinnalla pystytään ohjailemaan asiakasta esimerkiksi ostamaan enemmän ja hoitamaan tarkemmin omat osuudet palvelun osatuottajana. (Sipilä 2003, 25 - 26.) Yritys X voisi tarjota sopimuksia, että jos heidän palvelua ostetaan vuodessa tietyn verran niin siitä saisi määrälennuksia. Toisaalta jos asiakkaat antavat huolimattomuuttaan Yritys X:lle vääriä tietoja, mikä aiheuttaa lisätöitä, niin näistä lisätöistä voitaisiin veloittaa lisämaksua. Lisäksi palvelun hinta kertoo myös sen, minkä arvoisena palvelua pidetään. Tästä johtuen liian matalilla hinnoilla voidaan saada aikaan palvelun arvon alentumista. (Rope 2005, 83)

Hintapäätöksiä tekemisessä voidaan siis lähtökohtaisesti pitää ylärajana asiakkaiden maksuvalmiutta ja alarajana kustannuksia. Viimeisenä tekijänä hintapäätöksiin vaikuttaa asiakkaista ja kilpailijoista koostuvat markkinat, jossa kysyntä ja tarjonta ohjaavat hinnoittelua. (Rope 2005, s. 78 - 83.) Jollei ole tapahtumia, johon tarvitaan tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua, niin edullisellakaan hinnalla ei saa kysyntää aikaiseksi.

Sipilän (2003, 57) mukaan palvelun hinnoittelun periaatteet ovat lähtökohtaisesti jaettavissa kolmeen osa-alueeseen. Nämä hinnoittelun periaatteet ovat markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu sekä kustannuksiin perustuva hinnoittelu, josta on kirjoitettu luvussa 5.3 tarkemmin. Lisäksi hinnoittelu voi perustua yrityksen omiin tavoitteisiin sekä päämääriin. (Sipilä 2003, 57.) Tästä Sipilä (2003, 64) mainitsee esimerkkinä sosiaalisen hinnoittelun, jossa hinta voidaan asettaa asiakkaan maksukyvyyn mukaan. Hinnoittelutilanteessa tosin hyödynnetään lähtökohtaisesti kaikkia hinnoitteluperiaatteita, mutta pääpaino voi silti vaihdella osa-alueittain (Sipilä 2003, 57).

#### **4.2.1 Kustannukset**

Kustannuksiin perustuvassa hinnoittelussa tarkoituksena on selvittää palvelun tuottamisesta aiheutuvat kustannukset, mitä tulo- ja lähtölogistiikassa voisivat olla esimerkiksi henkilökunnan palkat. Näihin kustannuksiin otetaan mukaan vielä yrityksen oma kate- tai voittotavoite, jotta saadaan laskettua palvelulle hinta. (Sipilä 2003, 58.) Tällaiseen kustannusperusteisessa hinnoittelussa voidaan lähteä

liikkeelle esimerkiksi omakustannushinnoittelun tai katetuottohinnoittelun avulla (Sipilä 2003, 181).

Jos yritys lähtee hinnoittelemaan vain kustannusten perusteella, niin kustannukset tulee laskea todella tarkkaan. On tiedettävä esimerkiksi se, kuinka kiinteiden kustannuksien kohdalla käsitellään suoritemäärä ja miten välilliset kustannukset kohdistetaan. Sillä kustannuslaskelmat vaikuttavat lopulliseen hintaan ja tätä kautta yrityksen kannattavuuteen (Laitinen & Länsiluoto 2008, 45). Tarkat palvelukohtaiset kustannukset on kuitenkin hyvin vaikea selvittää, joten laskelmissa tulisi lopulta olemaan oletetut eikä todelliset palvelun tuotantokustannukset. (Sipilä 2003, 58.)

Saadakseen juuri suunnitelmien mukaisen katteen, yrityksen tarkkojen kustannusten lisäksi myös myyntien määrä pitäisi toteutua suunnitelmien mukaan. Nämä myyntimäärät päätetään jo ennen hintaa, vaikka todelliseen myyntimäärään vaikuttaa hinnatkin. (Laitinen 2007, 158 – 160.) Jos myyntimäärät jäävät oletettua pienemmiksi kustannuksiin perustuvan hinnoittelun vuoksi, niin yrityksen toiminta saattaa muuttua jopa tappiolliseksi (Ikäheimo, Malmi & Walden 2012, 194). Jos oletetaan, että tietyssä tapahtumassa tullaan tarvitsemaan tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua, niin tähän varaudutaan esimerkiksi lisämiehityksellä ja -kalustolla. Jos myyntiodotukset eivät toteudu eli myyntimäärä jää vähäiseksi, on tapahtumaan varattu liikaa työntekijöitä ja kalustoa. Tästä seuraa kustannuksia, joita tulee kaikesta huolimatta kattaa.

Kustannusperusteisen hinnoittelun vaarana on myös, että palvelusta pyydetään asiakkailta ali- tai ylin hintaa. Asiakkaat olisivat valmiita maksamaan enemmän tai vaihtoehtoisesti vähemmän. (Sipilä 2003, 58.) Edellisestä huolimatta kustannusperusteiseen hinnoitteluun on mahdollista saada joustoa markkinoiden vaatimuksiin, muuttamalla tarvittaessa katetavoitetta. Jos esimerkiksi tarvitaan laskea hintoja, niin katetavoitetta lasketaan. Ellei katetavoitetta voida enää laskea, on palvelun tuotantokustannuksia pyrittävä pienentämään. Kustannusperusteista hintaa tulisikin ajatella lähtökohtana, jota muokkaamalla saadaan markkinoille so- piva hinta. (Laitinen 2007, 160 - 162.) Tätä taktiikkaa voitaisiin hyödyntää myös tässä opinnäytetyössä, kun pohditaan Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun

hinnoittelumallia. Sillä tällöin tulisi huomioitua niin kustannukset kuin kilpailijat ja asiakkaatkin.

#### **4.2.2 Markkinat**

Markkinaperusteinen hinnoittelu rakentuu markkinoilla olevan kysynnän ja kilpailun perusteella, missä oman vaikutuksensa tuo myös julkinen valta (Sipilä 2003, 58). Palvelujen markkinahinta löydetään samanlaisten tai korvaavien palveluiden keskihinnasta ja sitä käytetään yleensä, kun palvelut ovat markkinoilla melko samanlaisia kuin kilpailijoiden palvelut (Sipilä 2003, 58, Ikäheimo ym. 2012, 194). Markkinahintojen löytäminen saattaa tosin olla vaikeaa silloin, kun hinnat eivät ole yleisesti esillä ja palvelut ovat rakenteeltaan erilaisia (Sipilä 2003, 59). Esimerkiksi Yritys X:n hintoja ei ole julkisesti saatavilla eikä oikeastaan varsinaisten kilpailijoiden hintoja. Toisaalta jos vertailtavia hintoja on löytynyt, niin palvelujen rakenteet ovat olleet erilaisia. Esimerkiksi kuljetusyritysten hintoja on tähän opinnäytetyöhön löydetty, mutta niitä ei voi täysin verrata Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalveluun erilaisen rakenteen vuoksi.

Markkinahinnoittelussa hinta tulee siis periaatteessa annettuna ja samalla palvelun tuotantokustannukset menettävät hinnoittelussa merkityksensä (Ikäheimo ym. 2012, 194). Tarpeen vaatiessa palvelun markkinahinnoittelu voi olla myös alle tuotantokustannustenkin, mutta ainoastaan väliaikaisesti (Sipilä 2003, 58). Yrityksen kannattavuuden kannalta pitäisi pyrkiä lähtökohtaisesti siihen, että kustannukset pysyvät alle markkinahinnan (Laitinen & Länsiluoto 2008, 45).

Ropen mukaan hintaa ei siltikään lopulta pääätä markkinat, kilpailijat tai asiakkaatkaan vaan myyjä itse. Palvelu tai tuote voi olla karkeasti sanoen kallis, perushintainen tai halpa, mistä saadaan samalla aikaan tietynlainen laatumielikuva. Laatumielikuvalla puolestaan voidaan vaikuttaa siihen, millainen hinta markkinoilla syntyy ja on saatavissa. (Rope 2014, 9 - 11.) Kilpailulla on tosin vaikutusta hinnoitteluun etenkin, kun yritysten välinen kilpailu lisääntyy. Hintakilpailuun lähtiessä etu on yrityksellä, jolla on niin kustannusrakenne kuin varat hallinnassa. (Sipilä 2003, 60.) Yrityksen pitäisi periaatteessa saada aikaan suuria myyntimääriä ja pieniä yksikkökustannuksia pärjätäkseen hintakilpailussa ilman katteen menetystä (Rope 2014, 15). Esimerkiksi suuria myyntimääriä saadaan haalimalla

lisää asiakkaita ja myymällä lisää olemassa oleville asiakkaille. Kustannuksia karsitaan niistä tekijöistä, joista voidaan ilman palvelun laadun huonontumista.

Hintojen vertailua kilpailijoihin voidaan estää myös hinnoittelutekniikkaa muuttamalla. Jos kilpailija käyttää pakettihinnoittelua, voi yritys siirtyä pilkottuun hinnoitteluun. Toisaalta yritys voi siirtyä myös yhdisteltyyn hinnoitteluun, mistä löytyy erikseen ydintuote ja siihen erikseen otettavat lisäosat. (Rope 2014, 17 - 19.) Ropen mukaan business to business markkinoilla kannattaa käyttää pilkottua hinnoittelua pakettihinnoittelun sijaan, sillä pilkottuhinnoittelu kertoo asiakkaalle paremmin tuotteen sisällöstä. Lisäksi asiakas hyväksyy pilkotun hinnan, eli työvaiheet hinnoittain eriteltyinä, paremmin kuin eteen annetun pakettihinnan. Pakettihinta kokonaisuutena voi tuntua liian kalliilta, vaikka voisi olla jopa halvempi. (Rope 2014, 19.) Yritys X voisi näin ollen eritellä asiakkaalle tarkemmin tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua, jos siihen on mahdollisuutta. Lisäksi mukaan voisi ottaa esittelyyn lisäpalveluita kuten kuorman purkamisen yhteydessä mahdolliset kiertäyspalvelut tai muuta vastaavaa palvelun muodossa olevaa hyötyä, jota asiakas voisi kaivata tietämättään. Sipilä (2003, 61 – 63) muistuttaa huomioimaan, että asiakkaat kokevat hyödyn eri tavoin. Lisäksi palvelu voidaan kokea asiakkaan näkökulmasta erittäin hyödylliseksi, mutta asiakkaan varat tulevat vastaan ja palvelua ei osteta hyödyntä huolimatta (Laitinen 2007, 103). Tällainen voisi tulla esiin esimerkiksi sellaisen yrityksen kohdalla, jolla voi olla taloudellisesti tiukkaa ja tarvitsee sijaintinsa vuoksi enemmän resursseja päästääkseen edes tapahtumaan. Tässä tapahtumassa yritys vielä pohtii, onko sillä varaa tulo- ja lähtölogistiikkapalveluun vai selviäisikö ilman sitä.

Yrityksellä on myös asiakaspohjaisen hinnoittelun mahdollisuudet, jossa otetaan huomioon esimerkiksi erilaiset asiakaskohtaiset alennukset, edut ja sopimukset. (Sipilä 2003, 61 - 63.) Seuraavassa luvussa 4.3 tullaan keskittymään alennuksiin ja pohditaan, kuinka alennuksia voitaisiin Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelussa hyödyntää.

### 4.3 Alennukset

Alennusten antaminen yrityksessä tulisi perustua yrityksen omaan toimintasuunnitelmaan, missä jokainen myyjä toimii samalla sovitulla tavalla ja jokaista asiakasta kohdellaan samalla periaatteella (Rope 2014, 33). Sipilän (2003, 356) mukaan alennuksilla on tarkoitus esimerkiksi lisätä myyntiä tai ostojen määrää, saada uusia asiakkaita tai ohjata asiakkaiden käyttäytymistä. Alennuksilla voidaan myös tyhjentää varastoa ja muuttaa hintamielikuvaa edullisemmaksi (Karjalainen 2013, 70). Jos yrityksellä on vapaata kapasiteettiä käytössä, niin sitä voidaan täyttää mahdollisten alennusten avulla. Asiakkaat tekevät nopeampia päätöksiä, kun heidät palkitaan alennuksella. Alennukset voivat olla raha- tai prosenttimääriä, alennuskortteja, lisäpalveluita tai vaikka helpotukset maksuehdoissa. (Sipilä 2003, 356.) Yritys X voisi esimerkiksi sitoa sopimuksella asiakasta käyttämään yrityksen palveluita pitemmällä ajalla ja palkita asiakasta samalla edullisimmilla hinnoilla. Lisäksi asiakkaalle voisi tarjota alennuksen, kun palvelu tilataan ennen tapahtumaa ja tapahtumassa tilattu palvelu maksaisi enemmän.

Tärkeää on ymmärtää, ettei alennuksia annettaisi suoraan palvelun hinnasta pois ja kaikille asiakkaille. Sillä jokainen annettu alennus syö katetta, joka on saatava korvattu lisämyynillä. Asiakkaat, jotka ovat kerran saaneet alennusta, osaavat vaatia sitä uudelleen. Hyvänä periaatteena on pitää sitä, että asiakkaan on ansaittava saamansa alennus. Lisäksi asiakkaille jaettavat alennukset tulee perustua selkeään johdonmukaiseen menetelmään eli alennuksen tulee olla perusteltavissa. Jos asiakkaat esimerkiksi keskustelevat keskenään hinnoista, niin heille ei saa tulla tunnetta hintojen suhteen epäoikeuden mukaisuudesta. (Sipilä 2003, 357 – 360.) Alennuksia voidaan perustella sillä, että asiakas esimerkiksi tilaa palvelun ajoissa tai käyttää palvelua useammin.

Laitinen (2007, 210) jakaa alennukset määrä- ja hinta-alennuksiin. Määräalennukset perustuvat siihen, että asiakas ostaa enemmän ja halvemmalla. Tällä tavalla pyritään lisäämään esimerkiksi myyntiä tai samaan aikaan kustannussäästöjä suurempien erien avulla. Kustannussäästöt syntyvät, kun suurimmissa erissä on mahdollista saada tuotteen yksikkökustannukset pienemmiksi. Hinta-alennus puolestaan annetaan suoraan tuotteen hinnalle, eikä ostomäärillä ole mitään vai-

kutusta alennukseen. Tarkoituksena on lisätä myyntiä koskien useita eri asiakkaita eikä vaan yhden asiakkaan kohdalla. (Laitinen 2007, 210) Esimerkiksi jos asiakas tekee useamman palvelun tilauksen kerralla eikä osissa, niin se kuluttaa vähemmän työntekijöiden työaikaä käsitellessä tilausta tai laskuttaa. Työntekijä saa hoidetta tilauksen ja laskutuksen yhdellä kertaa. Hinta-alennus tarjous voisi koskea esimerkiksi juuri ennakoon tilaamista, mikä saattaisi lisätä ennakoon tehtyjen tilausten määrää.

## **5 Kustannukset**

### **5.1 Käsitteet**

Kustannusten käsitteet sekoittuvat helposti ja seuraavaksi esitellään nämä opin näytetyön lähellä olevat termit. Esimerkiksi käsitteet meno, kulu ja kustannus ovat eri asioita. Meno –käsitteellä tarkoitetaan lähtökohtaisesti esimerkiksi kirjanpidossa tuotteen ja palvelun hankintahintaa. Kulu puolestaan on menon osa, joka tilikaudella käytetään. Kustannus vastaavasti on taloudellinen menetys, jolla saadaan tuotettua esimerkiksi palvelu. (Ikäheimo ym. 2012, 145.) Toisin sanoen kustannus on rahassa mitattua tuotannontekijöiden käyttöä (Laitinen 2007, 17). Nämä tuotannontekijät voidaan jakaa erillisiin osa-alueisiin kuten työsuorituksiin, raaka-aineisiin, lyhytvaikutteisiin ja pitkävaikutteisiin tuotannontekijöihin. Lyhytvaikutteisia voivat olla esimerkiksi kuljetukset ja pitkävaikutteisia koneen tai rakennuksen poistot. (Kinnunen, Laitinen E.K., Laitinen T., Leppiniemi & Puttonen 2006, 72.)

Kustannuksia voidaan jakaa sekä muuttuviin että kiinteisiin kustannuksiin (Kuva 5). Muuttuvat kustannukset nimensä mukaan muuttuvat, kun tuotantomäärä muuttuu. Kiinteät kustannukset pysyvät samalla tasolla, vaikka tuotantomäärässä tapahtuu muutoksia. Tosin pitkällä aika välillä kiinteätkin kustannukset muuttuvat (Ikäheimo ym. 2012, 145 - 150.) Näiden lisäksi voidaan erotella vielä puolimuuttuvat kustannukset, jotka ovat kiinteitä kustannuksia tuotannon seisoessa ja tuotannon käynnistyessä kasvavat samassa suhteessa tuotantomäärän kanssa (Kinnunen ym. 2006, 74). Muuttuvina kustannuksina voidaan nähdä etenkin palvelun tuottamisesta johtuvat palkat.

Kokonais- kustannukset	Välittömät	Muuttuvat	Erilliskustannukset
	Välilliset	Kiinteät	Yhteiskustannukset

Kuva 5. Sipilän kustannuskäsitteet (Sipilä 2003, 162)

Kustannukset voidaan jakaa myös välittömiin ja välillisiin kustannuksiin (Kuva 5) sen mukaan, miten kustannukset kohdistuvat esimerkiksi tuotteelle tai palvelulle. Tuotantomäärään perustuvat muuttuvat kustannukset ovat yleensä välittömiä kustannuksia. (Ikäheimo ym. 2012, 150.) Välillisiä kustannuksia kutsutaan myös nimellä yleiskustannukset (Eklund & Kekkonen 2016, 62). Nämä kustannukset ovat muut kustannukset, joita on vaikea määritellä johtuvaksi juuri tietystä tuotteesta tai palvelusta. (Ikäheimo ym. 2012, 150). Tällöin kustannukset tulee jakaa tuotteelle tai palvelulle epäsuorasti (Kinnunen ym. 2006. 74). Olennaista on huomata, että vaikka suurin osa välillisistä kustannuksista on kiinteitä, niin osa näistä saattaa olla myös muuttuvia kustannuksia. (Eklund & Kekkonen 2016, 62). Esimerkiksi Yritys X:ssä aineet ja tarvikkeet ovat muuttuvia kustannuksia, jotka muuttuvat palvelun tuotantomäärien muuttuessa kuten kalustoon liittyvät kulut. Näitä ei kuitenkaan voida kohdentaa johtuvaksi tietystä palvelusta, joten samalla nämä kustannukset ovat välillisiä kustannuksia.

Kustannukset voidaan jakaa lisäksi vielä erillis- ja yhteiskustannuksiin (Kuva 5). Erilliskustannukset ovat esimerkiksi kaikki tuotteen tai palvelun kustannukset, jotka jäisivät kokonaan pois sen tuotannon päättymisen johdosta. Yhteiskustannukset ovat kustannuksia, jotka säilyvät, vaikka tämän edellä mainitun tuotteen tai palvelun valmistaminen päättyisi. (Ikäheimo 2012, 150.) Yhteiskustannuksia ei siis voida kohdistaa yksittäiselle tuotteelle tai palvelulle (Kinnunen ym. 2006, 74). Voidaan sanoa, että pääasiassa muuttuvat kustannukset ovat erilliskustannuksia ja kiinteät kustannukset jaetaan sekä erilliskustannuksiin että yhteiskustannuksiin (Eklund & Kekkonen 2016, 63).

Kinnunen ym. (2006, 75) mainitsevat myös funktionaalisen kustannuslaskennan. Tämän mukaan kustannukset voidaan kohdistaa eri perustoimintojen kesken. Tyypillisimmin kustannusjaottelu menee tuotannon, markkinoinnin ja hallinnon mukaan. Nämä voidaan halutessa jakaa vielä tarkempiin ja pienempiin osiin. (Kinnunen ym. 2006, 75.)

Tärkeää on ottaa huomioon kustannuksissa sellainen käsite kuin aiheuttamisperiaate. Tämä tarkoittaa kustannusten kohdentamista laskentakohteille kuten tuotteille ja palveluille sen mukaan, mitä ne ovat todellisuudessa aiheuttaneet. Hyvin tehdyt kohdentamiset edesauttavat oikeisiin laskelmiin sekä niihin pohjautuviin päätöksiin. Lisäksi on syytä erottaa erikseen aiheuttamisperiaate hyötymisperiaatteesta. Yksi laskentakohde voi aiheuttaa suuret kustannukset, mutta toinen laskentakohde hyötyy niistä. Kustannuksia ei tulisi kohdistaa hyötymisen perusteella. (Ikäheimo 2012, 151 - 152.) Kustannukset, joita ei pystytä kohdistamaan, pitää muistaa myös. Sillä hinnoittelussa tulee kohdistamattomatkin kustannukset saada katettua ja tämä tehdään viimeistään kaikkien hyödykkeiden yhteisellä katteella. (Laitinen 2007, 36.) Tällaisia kohdistamattomia kustannuksia voisivat olla työntekijöiden työaika, jolloin ei ole mitään suoritettavaa työtehtävää syystä tai toisesta.



## 5.2 Palvelun kustannukset

Yrityksen tulisi olla tietoinen palvelun aiheuttamista kustannuksista, vaikka hinnoittelu ei perustuisi kustannuksiin. Kustannustietoja tarvitaan erilaisten päätösten tekemiseen, kuten palvelun kustannustehokkuuteen puuttuminen kilpailutilanteessa. Palvelun kustannusten selvittäminen on hankalaa ja palvelutilanteet ovat erilaisia, silti keskimääräiset kustannukset tulisi selvittää (Sipilä 2003, 160).

Tulo- ja lähtölogistiikkaa ei voida tuottaa ilman henkilökuntaa eli yritykselle syntyy työvoimakustannuksia. Osa kustannuksista syntyy välittömästi palkoista ja niiden lisistä esimerkiksi sunnuntaikorvaus. Osa kustannuksista puolestaan syntyy välillisesti esimerkiksi vuosilomapalkat ja sairausajan palkat. Välillisiä kustannuksia on myös pakolliset henkilösivukulut kuten sosiaaliturvamaksu, eläkevakuutus, tapaturmavakuutus, ryhmävakuutus ja työttömyysvakuutus. Tämän lisäksi työvoimasta johtuvia välillisiä kustannuksia ovat vapaaehtoiset ja lakisääteiset henkilöstökulut. (Syvänperä & Turunen 2015, 200 – 201.) Tilastokeskuksen (2012a) mukaan välittömän ansion osuus työvoimakustannuksista on yksityisellä sektorilla noin 60,13 %. Tilastokeskus oli sisällyttänyt välillisiin kustannuksiin aiemmin mainitut välilliset kustannukset, mutta myös muita kuluja kuten esimerkiksi työpaikkakoulutuksen, rekrytointikustannukset ja työ- ja suojavaatekustannukset (Tilastokeskus 2012b).

Muita kustannuksia voidaan johtaa esimerkiksi varastotoiminnasta, koska näissäkin esiintyy tulo- ja lähtölogistiikkaa eli tavaran vastaan ottamista ja lähettämistä. Richardsin (2011, 213 -214) varastointikustannuksista palkkakustannusten lisäksi oli esitelty seuraavia kustannuksia kuten tila-, kalusto- ja yleiskustannukset sekä muut sekalaiset kulut. Tilakustannukset syntyvät esimerkiksi vuokrasta, vakuutuksista, veroista, käyttökuluista, kalusteista, poistoista, korjauksista, siivouksista, vartioinnista ja jätehuollosta. Kaluston kiinteitä kuluja ovat poistot, leasing kulut tai vuokratkulut, kun taas muuttuvia kuluja ovat juoksevat kulut kuten esimerkiksi polttoaineet ja renkaat. (Richards 2011, 213.) Richards (2011, 213) esittää kaluston muuttuvina kuluina esimerkiksi pakkausmateriaalit ja lavat. Lähtölogistiikassa nämä voisivat olla kuluja, jos asiakas ei ole valmisteillut kuormaa valmiiksi. Tällainen työntekijän tekemä valmistelu voitaisiin tuottaa erikseen veitettavana lisäpalveluna. Yleiskustannukset Richards (2011, 214) jakaa kahteen

luokkaan. Ensimmäiseen luokkaan kuuluvat hallinnolliset kulut kuten esimerkiksi palkat, rahoitus, IT-kulut, toimistomenot ja johdon kulut. Toiseen luokkaan kuuluvat myynnin ja markkinoinnin kulut kuten esimerkiksi mainokset, viestintäkulut, esitteet ja palkat. Lopuksi tulivat vielä sekalaiset kulut kuten vakuutuksia, postikuluja, laki- ja asiantuntijamaksuja. (Richards 2011,214.)

### 5.3 Kustannusperusteinen hinnoittelu

Tässä opinnäytetyössä on pohdittu, että hinnoittelussa voitaisiin käyttää hyödyksi kustannusperusteista hinnoittelua. Tällä hinnoittelulla katetaan palvelun kustannukset. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa on kaksi tapaa, miten hinnoittelua voitaisiin lähteä rakentamaan. Nämä kaksi tapaa ovat omakustannushinnoittelu ja katehinnoittelu, jotka käydään seuraavaksi läpi.

#### Omakustannushinnoittelu

Omakustannushinnoittelusta käytetään myös nimitystä voittolisähinnoittelu. Tässä hinnoittelussa pyritään ensin selvittämään tarkasti tuotteesta tai palvelusta johtuvat sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset, joihin lisätään haluttu voittolisä. Näin saadaan lopputuloksena aikaan tuotteelle tai palvelulle myyntihinta. Tällä hinnoittelutavalla yritys haluaa pitää huolen siitä, että ainakin tuotteesta tai palvelusta syntyvät kustannukset tulevat varmasti katetuksi. Tämän lisäksi tietysti tarkoitus on saada myös voittoa. (Kinnunen, Laitinen E.K, Laitinen T, Leppiniemi & Puttonen 2007, 125.) Kaava (1) menee Kinnunen ym. (2007, 125) mukaillen seuraavasti alla olevan taulukon mukaan.

$$\begin{array}{l} \text{Tuotteen muuttuvat yksikkökustannukset} \\ + \text{Tuotteen kiinteät yksikkökustannukset} \\ \hline = \text{Tuotteen omakustannusarvo eli OKA} \\ + \text{Voittolisätavoite} \\ \hline = \text{Tuotteen myyntihinta (Ilman arvonlisäveroa)} \end{array} \quad (1)$$

Sipilä (2003, 182) ja Laitinen (2007, 165) esittelivät lähes samanlaiset kaavat käyttäen muun muassa muuttuvien tilalla välittömiä kustannuksia ja kiinteiden tilalla välillisiä. Joka tapauksessa Laitinen (2007, 167) painotti, että kustannukset tulee saada laskettua oikein ja etenkin välillisten kustannusten kohdistaminen

laskentakohteelle on tärkeää (Laitinen 2007, 167). Kustannusten selvitettyä voidaan hahmottaa yksikkökustannukset, joihin vaikuttaa tuotantomäärä. Tuotantomäärään tosin vaikuttaa myös kysyntä, johon vaikuttaa hinta. (Kinnunen ym. 2007, 125.) Tuotantomäärän asettamiseen voi hyödyntää esimerkiksi pitkän aikavälin keskiarvoa, ennustettua arvoa tai viimeisintä toteutunutta arvoa. (Laitinen & Länsiluoto 2008, 45).

Voittolisän määrittämiseen on monia tapoja. Voittolisä voidaan laskea yrityksen tai vaihtoehtoisesti tuotteen ja palvelun kannalta, niin että otetaan tämän strategia ja kilpailutilanne huomioon. Yrityksen voittotavoite jaetaan palveluille tai tuotteille esimerkiksi kokonaiskustannuksiin suhteutettuna tai niiden sitomaan pääomaan. Palvelu ja tuotekohtaista voittotavoitteista rakennuttu koko yrityksen tavoite puolestaan huomioi paremmin esimerkiksi erilaisuuden kilpailutilanteissa. (Laitinen 2007, 167).

### **Katetuottohinnoittelu**

Katetuottohinnoittelussa pääpaino on muuttuvissa kustannuksissa, johon lisätään haluttu kate. Tällä katteella pyritään kattamaan kiinteitä kustannuksia ja saamaan voittoa. (Kinnunen ym. 2007, 126.) Pääpiirteittään omakustannuskustannushinnoittelulla ja katetuottohinnoittelulla päästään samaan lopputulokseen yrityksen kannattavuuden kannalta (Eklund & Kekkonen 2016, 114). Katetuottohinnoittelua voidaan kuitenkin pitää hieman omakustannushinnoittelua joustavampana, koska hintaa voidaan laskea tarvittaessa muuttuvien kustannuksien tasolle (Laitinen 2007, 179). Eikä yksittäiselle tuotteelle tarvitse määritellä tarkkaan kiinteiden kustannusten osuutta (Sipilä 2003, 182.)

Katetuottohinnoittelun kaava (2) menee Kinnusen ym. (2007, 127) mukaillen seuraavasti:

$$\begin{array}{l} \text{Tuotteen muuttuvat yksikkökustannukset} \\ \hline = \text{Tuotteen minimikustannusarvo (MOKA)} \\ + \text{Tavoitekate} \\ \hline = \text{Tuotteen myyntihinta (ilman arvonnalisäveroa)} \end{array} \quad (2)$$

Tavoitekate määritetään yrityksessä samoin periaattein kuin voittolisä omakustannushinnoittelussa. Kiinteiden kustannusten suuri vaihtelu tuotteittain puolestaan vaikuttaa siihen, että hinnoittelusta tulee virheellinen. Jos muuttuvat kustannukset ovat suuret yrityksen muihin kustannuksiin verrattuna, niin katetuottohinnoittelu voi sopia paremmin kuin omakustannushinnoittelu. (Eklund & Kekkonen 2016, 112 – 116.) Yritys X:ssä muuttuvat kustannukset ovat suuremmat kuin kiinteät kustannukset, mistä syystä katehinnoittelua voisi olla parempi vaihtoehto. Jos kateprosentin määrittely on hankalaa, niin omakustannushinnoittelussa tulisi toisaalta huomioida myös kiinteät kulut.

## 6 Tulokset

Tässä luvussa käydään läpi, kuinka opinnäytetyössä selvitettiin tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun rakennetta ja palvelun tuottamiseen kuluva aikaa. Lisäksi luvussa kerrotaan markkinahinnoista, kuinka niitä selvitettiin ja millaisia ideoita niistä saatiin hinnoitteluun. Lopussa kerrotaan vielä Yritys X:n asiakkaille toteutetusta asiakastyytyväisyyskyselystä ja siitä saaduista tiedoista. Viimeisenä selvitetään tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun kustannuksia: mitkä kustannukset vaikuttavat palvelun lopulliseen hinnoitteluun ja hinnoittelumallin luomiseen.

Tutkimuksessa tulisi saada kerättyä luotettavaa tietoa. Kanasen (2013, 115) mukaan luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki vaiheet toteutetaan tarkasti ja huolellisesti dokumentoiden, jotta tutkimustiedon voidaan sanoa olevan luotettavaa ja uskottavaa. Kysymys on siis tutkimustulosten pysyvyydestä eli reliabiliteetista (Kananen 2013, 116). Tutkimuksen reliabiliteettiin pyrin esimerkiksi tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hahmottamisessa videokuvaamalla kuvitteellisen tilanteen, jotta tilanteesta ei jäisi mitään huomaamatta. Todellisista tilanteista pidin ainoastaan kirjallisia muistiinpanoja, jotka lisäsin tapahtuman jälkeen tietokoneelle. Tähän ratkaisuun päädyin, koska tässä vaiheessa tiesin jo, mitä tietoja tuli kerätä.

Tutkimuksessa validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkitaan juuri tutkimuksen kannalta oikeita asioita (Kananen 2013, 116). Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelua ja luoda hinnoittelumalli. Tähän perustuen tutkimuksessa tuli selvittää ensin, millainen on tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun rakenne ja tätä rakennetta ryhdyttiin selvittämään havainnoimalla palvelua.

Markkinahintaselvityksen kohdalla on pyritty tuomaan selkeästi esille hintatiedot, joihin päätelmäni perustuvat. Näiden tietojen pohjalta on tarkoitus määritellä Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hintataso sekä saada muita vinkkejä hinnoittelun kehittämiseen.

Lisäksi Yritys X:n asiakkaille suoritettiin puhelinhaastattelu, joilla pyrittiin selvittämään tyytyväisyyttä palveluun, mielipiteitä palvelun hintaan ja hinnoitteluun. Puhelinhaastatteluja ei nauhoitettu, sillä puhelun nauhoittamisesta mainitseminen

voisi vähentää tutkimukseen osallistuvien määrää tai vaikuttaa vastauksiin. Toisaalta puhelun nauhoittaminen olisi voinut parantaa reliabiliteettia, sillä haastattelujen vastaukset olisivat paremmin todennettavissa verrattaessa kirjallisiin muistiinpanoihin.

Puhelinhaastattelusta saadut vastaukset kirjattiin heti ensin paperille haastattelun jokaisen kysymyksen jälkeen. Koko puhelunhaastattelun jälkeen paperimuistiinpanot kirjattiin suoraan koneelle. Näin tehtiin jokaisen puhelun jälkeen. Tällä pyrittiin parantamaan tutkimuksen tarkkuutta. Asiakaskyselyssä (Liite 3) huomattiin valitettavasti puutteita toteutuksen jälkeen, mikä osaltaan vaikuttaa niin reliabiliteettiin kuin validiteettiin. Nämä asiat otetaan esille erikseen esiteltäessä asiakaskyselyä.

Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun kustannuksia selvitettiin hyväksi käyttäen muun muassa päätoimialan työehtosopimusta, Yritys X:n yhteyshenkilöltä luottamuksellisesti saatuja aineistoja, tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun havainnoinnista kerättyjä tietoja ja tutkimuksen teoriaa. Luotettavuutta pyrittiin varmistamaan esimerkiksi Excelillä työskennellessä tekemällä tarkastuslaskelmia ja tarkistamalla Exceliin syötettyjen lukujen pitävyys paperiaineistossa olevien lukujen kanssa jokaisen käytetyn luvun kohdalla. Kustannusten selvittämisellä pyrittiin lopulliseen päämäärään eli tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelumalliin luomiseen.

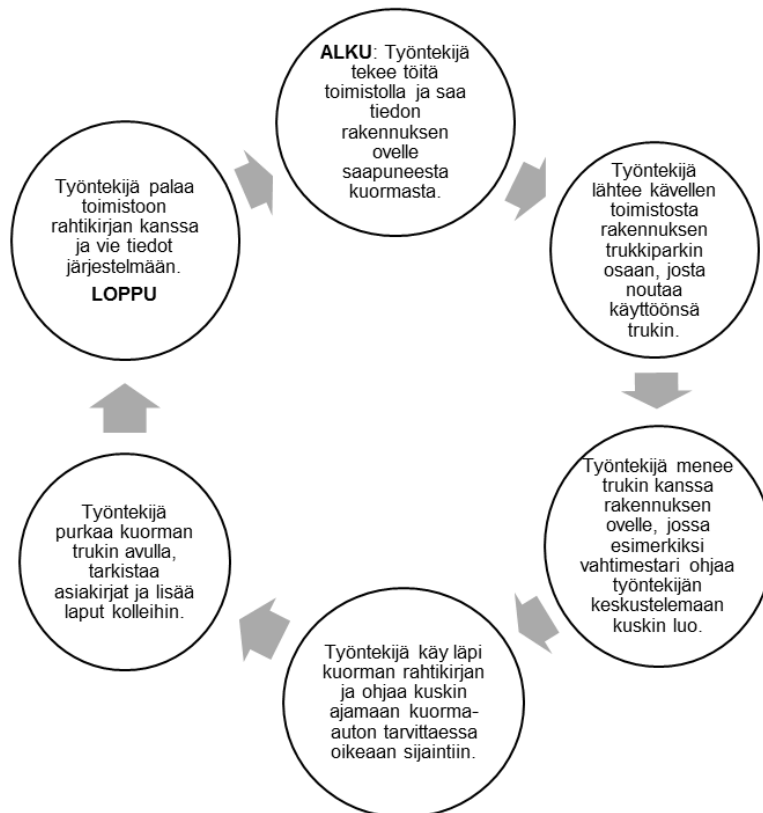
Eniten konstruktivisen tutkimusotteen piirre eli yhteistyön näkyminen tutkijan ja yhteyshenkilön välillä tuli esille tulo- ja logistiikkapalvelun kustannuksia selvitetäessä. Tutkija sai yhteyshenkilöltä tarkasteltavaksi tutkimukseen tarvittavia aineistoja, joita voitiin teorian avulla hyödyntää hinnoittelumenetelmän luomisessa. Toisaalta samaan aikaan yhteyshenkilö antoi oman kokemuksen perusteella tietoja, jotka auttoivat aineiston tulkinnessa.

## 6.1 Tulo- ja lähtölogistiikkapalveluprosessi

### Kuvitteellinen tilanne

Ensimmäisenä tutkimuksessa lähdettiin havainnoimaan tulo- ja lähtölogistiikkaa. Yritys X:ssä oli kesäkuussa hiljaisempaa, joten kyseisiä palvelutilanteita ei ollut odotettavissa. Opinnäytetyön edistymisen kannalta järjestettiin kesäkuulle Yritys X:n työntekijän avulla kuvitteellinen tulologistiikan palvelutilanne, joka kuvattiin kännykkäkameran avulla. Tätä havainnointia voidaan pitää strukturoimattomana havainnointina, koska tutkijalla ei ole valmista listaa havainnoitavista asioista ja ylös otetaan kaikki mahdolliset tilanteessa esille tulleet asiat (Kananen 2013, 90.) Kuvitteellinen tulologistiikkapalvelu kuvattiin kokonaan tietämättä tarkkaan, miten palvelun rakenne koostuu ja mitä tietoja tullaan tarvitsemaan. Tarkoitus oli saada yleinen kuva tulologistiikan palveluprosessista.

Kännykällä kuvattua materiaalia käytiin läpi niin, että sen pohjalta pystyttiin luomaan kuvaus kuvitteellisesta tulologistiikkapalvelusta. Tämä on kuvassa 6 oleva Tulologistiikkapalvelun rakenne esitellään seuraavassa luvussa tarkemmin läpi.



Kuva 6 Tulologistiikkapalvelun rakenne

Yritys X:n työntekijä saa tiedon, mille ovelle purettava lasti on saapunut. Tieto purettavasta lastista voi tulla esimerkiksi vahtimestarilta, asiakkaalta, kuljettajalta tai toiselta työntekijältä, joka ei itse ehdi suorittamaan tehtävää. Yleensä purun toteuttaa esimerkiksi työnjohtaja tai hallityöntekijä. Kuvitteellisessa tapauksessa purun toteuttaa toimistossa työskentelevä työntekijä, joka lähtee ottamaan kuormaa vastaan rakennuksen vastaanoton ovelle. Tämä työntekijä lähtee rakennuksessa sijaitsevalta toimistolta ensin trukin luokse ja siitä saapuvan kuorman vastaanotto-ovelle. Toimenpiteeseen menee noin kolme minuuttia. Tässä tilanteessa oletetaan, että trukki on valmiina säilytyspaikallaan. Jos trukit ovat käytössä, niin trukkia voidaan joutua hakemaan myös muualta. (Videomateriaali 2016.)

Ovella vastassa on vahtimestari, joka kertoo missä saapuvan kuorman tuova auto sijaitsee. Kuskin luokse kävellään ja kuskilta saadaan rahtikirja. Tämän jälkeen rahtikirjasta selvitetään, kenen asiakkaan kuormasta on kyse ja sovitaan mihin kohtaan kuorma tuodaan hallin puolelle. Kuvitteellinen ajomatka kuorman sisään ajolle on noin 50 metriä, jonka ajamiseen voi mennä esimerkiksi noin 10 ja jopa 20 minuuttia. Hitaaseen etenemiseen vaikuttaa hallissa olevat muut ihmiset, autot, rakenteet ja niin edelleen. (Videomateriaali 2016.)

Kuvitteellisen lastin purku tapahtuu kuorma-auton kyljestä. Mahdollista on, että purku tapahtuu myös esimerkiksi auton perältä. Kuvitteellisessa tilanteessa puretaan auton kyydistä kolme normaalia lavaa, joiden purkamiseen meni aikaa noin kolme minuuttia. Tässä jätetään huomioimatta työtä keskeyttäneet työpuhelut. Kuvitteellisesta tilanteesta huolimatta todellisuudessaakin meneillään olevia työtilanteita voivat keskeyttää erilaiset työpuhelut. (Videomateriaali 2016.)

Lastin autosta purkamisen jälkeen saadaan kuskin allekirjoittama rahtikirja, mistä toinen osa jää kuskille itselleen. Rahtikirjan tietojen tulee täsmätä Yritys X:n tietoihin muun muassa määrien osalta. Tämän jälkeen voidaan kuorma-auton kuski päästä jatkamaan matkaa. Rahtikirjan puuttuessa työntekijä täyttää yrityksen oman kuittauslapun. Rahtikirjasta ja kuittauslapusta tulisi saada kolliin kiinnitettävään lappuun seuraavat tiedot: saapumispäivämäärä, kuorman tuoneen yrityksen nimi, kappaleiden määrä (esimerkiksi tässä tapauksessa lavojen määrä), kuljetuksen rahtikirjan viimeiset neljä numeroa, asiakas ja osaston numero sekä mistä tapahtumasta on kyse. Tällainen lappu kiinnitetään jokaiseen kolliin (tässä



tapauksessa lavaan). Tämän jälkeen lähdetään toimistolle ja viedään rahtikirjat sinne. Kiireellisissä tilanteissa rahtikirjoja kerätään esimerkiksi trukkiin, josta ne sopivan tilaisuuden koittaessa toimitetaan nippuna toimistolle. Toimistolla työntekijä voi hiljaisena aikana viedä tiedot järjestelmään itse ja kiireaikana toimistotyöntekijä hoitaa tietojen viennin. Lähtölogistiikka rakentuu tulologistiikan käänteisestä prosessista. (Videomateriaali 2016.)

Kaiken kaikkiaan kuvitteellisen tilanteen yhteenveto kuvatus videomateriaalin pohjasta voisi mennä alla olevan taulukon 1 mukaan. Keskustelu vahtimestarin kanssa, kuorma-auton luo kävely parkkipaikalla ja takaisin halliin sekä keskustelu kuorma-auton kuljettajan kanssa ajat eivät selvinneet videomateriaalilta. Kuorma-auto saattaa olla ovella eli parkkipaikalle ei välttämättä tarvitse mennä. Vahtimestarin kanssa keskustelu tapahtuu varmasti nopeasti, kun kuorma-auto voi olla jo nähtävissä ovella. Kuorma-auton kuskin kanssa keskustelu kestää yhteyshenkilön mukaan noin kaksi minuuttia ja tämä lisättiin jälkikäteen taulukkoon 1. Yhteys henkilö lisäsi myös, että keskustelu kuskin kanssa voi toki kestää kauemmin, jos kuski on ulkomaalainen ja yhteistä kieltä ei ole.

<b>Tulologistiikka</b>	<b>Minuutit</b>
Tiedon saanti kuorman saapumisesta	1
Kävely toimistolta trukille	2
Trukin kanssa ajo ovelle	1
Keskustelu vahtimestarin kanssa	-
Kuorma-auton luo kävely parkkipaikalla ja takaisin halliin	-
Keskustelu kuorma-auton ajajan kanssa	2
Odotetaan, kun kuski ajaa auton sisätilaan.	10
Trukilla mennään kuorman luo ja nostetaan kuorma oikeaan sijaintiin kyljestä/perästä (3 lavaa)	5
Rahtikirjan vastaanotto ja lappujen kolliin kiinnitys	1
Trukin palautus paikoilleen	1
Kirjattujen tietojen vienti toimistolle	2
Tietojen vienti järjestelmään	2
Minimi yhteensä kulunut aika	27

Taulukko 1. Kuvitteellisen tulologistiikan tapahtumat (Videomateriaali 2016)

Taulukossa 1 tummennetut kohdat ovat tapahtumia, joissa voidaan kiireaikana säästää. Trukkia ei tarvitse palauttaa, kun seuraava kuorma otetaan vastaan saman tien. Kirjatut tiedot viedään kerralla toimistoon ja järjestelmään, kun kaikki erilliset palvelut on suoritettu.

Kuvitteellinen palvelutilanne tulologistiikasta auttoi hahmottamaan tulologistiikka-palvelun rakennetta. Tulologistiikkapalvelun Service Blueprint –mallin (Liite 1) loin hyödyntäen kuvaamaani videomateriaalia (2016) ja tämän lisäksi sekä Zeithamlin ja Bitnerin (2003, 236 - 237) että Tuulaniemen (2011, 214) Service Blueprint –malleja. Mallin kävi läpi myös yhteyshenkilö ja toimistotyöntekijä, jotta voitiin lisätä puuttuvia kohtia. Mallista voidaan nähdä, että muuttuvat kustannukset syntyvät pääasiassa henkilökunnasta ja trukkiin liittyvistä kustannuksista.

### **Todellinen tilanne**

Todellista tilannetta oli tarkoitus lähteä havainnoimaan heinä-elokuussa. Nyt voitiin puhua strukturoidusta havainnoinnista, jossa tutkija tietää, mitä hän havainnoi ja mitä tietoa hän pyrkii etsimään (Kananen 2013, 90). Tarkoitukseni minulla oli selvittää, kuinka paljon työntekijällä menee aikaa tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun tuottamiseen ottaen huomioon painot, lavat ja käytetty kalusto. Tätä havainnointia varten loin Excelillä taulukon (Liite 2). Tällä taulukolla oli tarkoitus saada selville edellä mainitut tiedot ja lisäksi muuta–kohdassa voitiin tarvittaessa lisätä muuta tärkeää tietoa. Pyrkimyksenä oli käyttää kerättyjä tietoja apuna palvelujen kustannusten selvittämisessä ja hinnoittelussa. Toisin sanoen löydettäisiin luotettavasti keskimääräiset ajat eri painoisten lastien purkamiseen ja lastaamiseen. Asiakastiedot jätin keräämättä, koska pyrin taulukossa yksinkertaisuuteen nopeuttaakseni taulukon täyttämistä. Toisaalta jos tarvitaan yhdistää palvelutilanne asiakkaaseen, niin asiakastietojen kerääminen taulukossa olisi tärkeää. Jälkikäteen yhdistely olisi työläämpää. Asiakastietoja keräämällä voidaan esimerkiksi selvittää syytä sille, miksi jonkun asiakkaan kuorman purku kestää toistuvasti pitempää kuin vaikka esimerkiksi toisen asiakkaan, jonka kuorma on painavampi. Lisäksi voidaan selvittää asiakaskannattavuutta eli kenelle tulo- ja lähtölogistiikkapalvelujen tuottaminen sujuu nopeasti ja tehokkaasti.

Elokuussa oli ensimmäinen havainnointipäivä, joka sopi kaikkien aikatauluun. Tulo- ja lähtölogistiikkapalveluiden toteutumisesta eivät täysin olleet ennakoitavissa, mikä loi oman haasteensa aikataulujen sopimisessa. Lisäksi havainnointipäivät piti yhdistää myös oman työpaikkani aikataulujen kanssa. Elokuun sovitulle havainnointipäivälle odotettiin tulo- ja lähtölogistiikan palvelutapahtumia. Odotuksista huolimatta päivän aika oli vain yksi tulologistiikkatapahtuma ja yksi lähtölogistiikkatapahtuma. Yritys X:lle oli ilmoitettu kuormien saapumisajankohdat kyseiselle päivälle, mutta ajat eivät pitäneet paikkaansa. Työntekijät joutuivat tällä kertaa olemaan valmiustilassa toteuttaen samaan aikaan muita työtehtäviä. Havainnoimani tulologistiikkapalvelu kesti 12 minuuttia ja kyseessä oli 10 kilon lasti. Lähtölogistiikkapalvelu kesti 8 minuuttia ja lastin paino oli noin 10 kiloa.

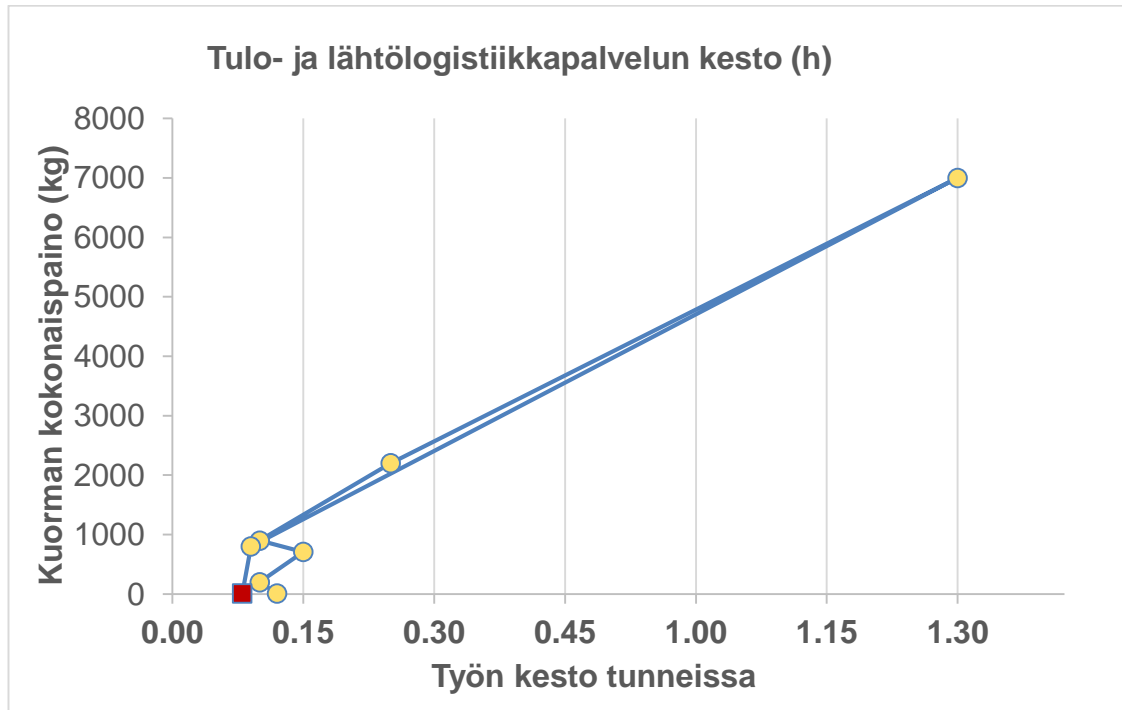
Elokuun ja syyskuun vaihteeseen arvioitiin tulevan jälleen tulo- ja lähtölogistiikkapalvelutilanteita suuremmasta tilaisuudesta johtuen. Tarkoituksenani oli kuormittaa työntekijöitä mahdollisimman vähän ja tehdä itse mahdollisimman paljon. Tästä huolimatta päädyin siihen, että työntekijät itse keräävät tarvittavat tiedot taulukkoon (Liite 2) tulo- ja lähtölogistiikkapalveluista. Tämä mahdollistaa sen, että tietoja saadaan useammalta työntekijältä eikä vain siltä, ketä havainnoidaan. Yhteyshenkilö ohjeisti vuorossa olevat työntekijät täyttämään taulukkoa.

Elokuussa suuremman tapahtuman yhteydessä ja yhden päivän aikana kolme työntekijää saivat kerättyä paperille tulostettuihin taulukkoihin yhteensä kuusi tulologistiikkapalvelutilannetta. Jaoin työntekijät nimiin A, B ja C. Tämän jälkeen keräsin tiedot taulukkoon (taulukko 2), johon lisäsin myös omat kaksi aikaisempaa havaintoani.

Logistiikka	Työ alkoi	Työ päättyi	Kesto (h)	Yhteispaino (kg)	Lavamäärä	Kalusto	Tiedon kerääjä
Tulo	12:50	13:02	0:12	10	1		Taru
Tulo	9:45	9:55	0:10	200	1	Trukki	Työntekijä B
Tulo	9:30	9:45	0:15	710	1	Trukki	Työntekijä A
Tulo	7:30	7:40	0:10	900	3	Trukki	Työntekijä B
Tulo	10:45	11:10	0:25	2200	11	Trukki	Työntekijä B
Tulo	7:00	8:30	1:30	7000		Nosturiauto	Työntekijä A
Lähtö	13:19	13:27	0:08	10			Taru
Tulo	11:40	11:49	0:09	800	1	Turkki	Työntekijä C

Taulukko 2. Tulo- ja lähtölogistiikkapalveluiden toteutuneet ajat

Samalla loin kuvion 1, jolla pystyttiin antamaan kokonaisuudesta parempi kuva. Kuviossa 1 punainen neliö tarkoittaa yksittäistä lähtölogistiikkapalvelua, kun keltaiset pallot ovat tulologistiikkapalveluita.



Kuvio 1. Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun kesto (h)

Kuten taulukosta (2) ja kuviosta (1) voidaan nähdä, niin näiden tulo- ja lähtölogistiikkapalveluiden määrä yhteensä oli vain kahdeksan tapahtuman verran. Yksi lähtölogistiikkapalvelu ja seitsemän tulologistiikkapalvelua. Lähtökohtaisesti tulisi saada kerättyä enemmän tietoa toteutuneista palvelutapahtumista, jotta saataisiin luotettavampaa tietoa palveluiden keskimääräisestä kestosta. Tarkoitus oli myös, että työntekijät keräävät vielä tietoja lähtölogistiikasta tulologistiikan tapaan syyskuun alusta suuremman tapahtuman päättyessä. Aikataulu oli kuitenkin niin kiireinen, etteivät työntekijät eivähtineet kerätä tietoja lähtölogistiikasta. Huolimatta siitä, että olin pyrkinyt tekemään mahdollisimman yksinkertaisen seurantalomakkeen (Liite 2). Joka tapauksessa alle 2000 kilon määrät on saatu näiden kerättyjen aineistojen perusteella hyvin purettua alle 30 minuutissa.

## 6.2 Markkinahinnat

Keräsin kevään ja kesän aikana internetistä mahdollisia yrityksiä, jotka voisivat tarjota Yritys X:n kaltaisia tulo- ja lähtölogistiikan palveluita Suomessa. Näitä yrityksiä löysin yhteensä kymmenen kappaletta. Esittelin löytöni yhteyshenkilölle, jonka mukaan kuusi yrityksistä voitiin jättää pois laskuista. Nämä kuusi yritystä eivät hänen mukaan tarjonneet Yritys X:ssä verrattavaa tulo- ja lähtölogistiikan palveluja. Jäljelle jäi neljä yritystä, jotka luultavasti tarjoavat tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua. Näitä neljää yritystä päätettiin haastatella, koska näillä oletettiin olevan tulo- ja lähtölogistiikkapalveluja tarjolla. Syyskuussa soitin näille neljälle yritykselle. Yksi yritys ei oletuksesta huolimatta tarjonnut tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua, vaan asiakkaat itse tai kuljetusyritykset hoitivat pääasiassa sisälogistiikan. Tästä syystä tällä yrityksellä ei ollut tarjota tutkimukseen liittyvää tietoa. Yhdellä yrityksellä oli kiirettä ja haastattelulle olisi ollut aikaa vasta marraskuun jälkeen. Yksi yritys ei halunnut osallistua haastatteluun. Vain yksi neljästä vastasi haastatteluun, mutta nimeä ei haluttu julkistettavaksi. Nimeän tämän suomalaisen yrityksen opinnäytetyössä Yritys Y:ksi.

Ennen puhelinkyselyä olin löytänyt internetistä muutaman suomalaisen yrityksen logistiikkapalvelujen hinnastot, joista pyrin saamaan myös näkemystä tulo- ja lähtölogistiikkapalvelujen hinnoitteluun. Nämä yritykset olivat DB Schenker ja Kaukokiito, joiden hintatiedoissa tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua voidaan pitää enemmän lisäpalvelun roolissa kuljetuksen osana. Internetistä löytyi myös Turun Messukeskuksen trukkpalvelun hinta, jonka otin mukaan markkinahintojen vertailuun.

Lisäksi Yritys X:n yhteyshenkilöltä sain vinkkejä ulkomaalaisista yrityksistä, jotka tarjoavat tulo- ja lähtölogistiikkaan palveluja. Nämä yritykset olivat DB Schenker ja Kristal Logistics. Internetistä onnistuin lopulta löytämään hintatietoja seuraavien yritysten ja tapahtumien pdf-esitteistä kuten Messe Düsseldorf, Agility Fairs & Events ja The international Academy of Human Reproduction.

Pääasiassa yritin etsiä tietoja tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnasta. Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu koostuu lähinnä henkilötövoimasta ja trukkien käytöstä, joten etsin vertailuun myös henkilötötunnit ja trukkitötunnit. Lisäksi kotimaan

Kaukokiidon ja DB Schenkerin hinnastoissa oli erilaisia lisäkuluja, jotka koin tärkeäksi ottaa mukaan. Nämä toimivat esimerkkinä siitä, kuinka asiakasta voidaan hintojen avulla ohjata. Teoriassa käsiteltiin palvelun pilkkomista osiin, mikä näkyi erityisesti juuri Kaukokiidon ja DB Schenkerin hinnastoissa. Arvonlisäverottomien hintojen tarkastelu on jaettu seuraavin osiin, mitkä ovat Kotimaa ja Eurooppa. Tällä on pyritty selkeyttämään vertailua.

### **6.2.1 Kotimaa**

#### **Kaukokiito**

Kaukokiidon Palvelumaksut ja rahditusperusteet pdf-tiedostoja löytyi yhteensä neljä kappaletta välillä 1.1.2014 – 15.12.2015. Keräsin tiedot Excelin taulukkoon, jotta hintoja olisi helpompi vertailla. Pdf -tiedostoista (Kaukokiito 2014a; 2014b; 2015a; 2015b) ilmeni, että Kaukokiito käyttää samaa kuutiopainon määritelmää kuin Yritys X eli 1 kuutio = 333 kiloa. Kaukokiidon toiminta perustuu enemmän kuljetukseen, mutta hinnastosta löytyi myös tulo- ja lähtölogistiikan palveluun verrattavaa toimintaa. Kaukokiidon perusrahtiin kuuluu osana lastaus-, purkaus- ja odotusaika, mitkä perustuvat painoon. Ajat painoon perustuen olivat seuraavat: 15 minuuttia varattiin 1,0 – 4,99 tonnille, 30 minuuttia 5,0 – 9,99 tonnille, 45 minuuttia 10,0 – 19,99 tonnille ja 60 minuuttia varattiin sekä 20 tonnille että siitä suuremmalle määrälle. Näitä perusrahdin osaksi määriteltujen aikojen hintoja ei ollut eritelty hinnastossa, mutta yliajalta oli ilmoitettu lisämaksu. Tämä lisämaksu oli kaikissa hinnastoissa 33,70 euroa alkavalta puolelta tunnilta. (Kaukokiito 2014a, 2014b; 2015a; 2015b.) Kaukokiidon 2000 kilon lastin purku voidaan olettaa onnistuvan 15 minuutissa, mutta oletettavasti tähän ei sisälly sijoittelua saapumispaikalla. Toisin kuin Yritys X:n palvelussa.

Kaukokiidon kuten myös Yritys X:n toiminnassa tarvitaan niin trukkeja kuin muutakin lastaus- ja purkukalustoa. Kaukokiito oli määritellyt hinnastoon erikseen trukkiVELOituksen terminaalissa, mikä oli 1.1.2014 hinnastossa 47,40 euroa tunnilta nostokyvyn ollessa 2500 kiloa ja 73,00 euroa tunnilta nosto kyvyn ollessa yli 2500 kiloa (Kaukokiito 2014a). Kolmessa muussa hinnastossa 2500 kilon kohdalla hinta oli 58,60 euroa ja yli 2500 kilon kohdalla 90,20 euroa tunnilta. Hinnat olivat selvästi nousseet vuoden aikana.

Suurempien erien eli yli 3000 kilon purussa ja lastauksessa takalaitanostinta hyödyntäen Kaukokiito veloitti kolmessa viimeisessä hinnastossa 23,00 euroa 1000 kilolta. Minimivelotus näin ollen oli 69 euroa lähetys. (Kaukokiito 2014b; 2015a; 2015b). Ensimmäisessä hinnastossa veloitus oli 23,00 euroa 1000 kilolta, mutta suuren erän määräytyä oli yli 2000 kiloa (Kaukokiito 2014a.) Jos edelleen tarvitaan Hiab-kalustoa, niin siitä oli kaikissa hinnastoissa veloitettu 79,00 euroa tunnilta ja minimi yksi tunti (Kaukokiito 2014a, 2014b; 2015a; 2015b).

Lisäksi Kaukokiidon hinnastoista löytyi seuraavia maksuja kuten soittomaksu, selvitysmaksu, ei-sähköisen tilauksen käsittelymaksu, rahtikirja ja osoitelapun kirjoittamisesta veloitusmaksu, rahtikirjojen yhdistelypalvelu, korjaus- ja uudelleenlaskutusmaksu, laskutuskulu ja liiteveloitus (Kaukokiito 2014a, 2014b; 2015a; 2015b). Soittomaksua perittiin, jos asiakas halusi varmistaa esim. rahtikirjan tietoja. Soittomaksua veloitettiin ensimmäisessä hinnastossa ensin 3,80 euroa per kerta, mistä hinta nousi 4,60 euroon per kerta. Samalla mainittiin myös tekstiviestiviestintä hintaan 4,60 euroa per viesti, jolla voidaan välittää asiakkaan toivomuksesta lähetys- ja toimitustietoja. Selvitysmaksu perustuu puutteellisista tiedoista johtuviin ylimääräisiin selvityksiin tai muutostöihin. Nämä hinnat olivat ensimmäisessä hinnastossa 7,60 euroa per kerta ja muissa 9,40 euroa per kerta. (Kaukokiito 2014b; 2015a; 2015b.).

Kolmessa viimeisessä Kaukokiidon hinnastossa ei-sähköisen tilauksen käsittelystä veloitettiin 6,00 euroa per rahtikirja. Käytössä oli siis sähköinen tilauskanta, mihin ei lasketa puhelin, faksi tai sähköpostitilauksia (Kaukokiito 2014b; 2015a; 2015b). Rahtikirjan kirjoittamisesta veloitus oli 6,00 euroa per rahtikirja ja tavarantoimituksesta 4,50 euroa per osoitelappu kaikissa hinnastoissa ((Kaukokiito 2014a, 2014b; 2015a; 2015b.) Rahtikirjojen yhdistelystä veloitettiin ensimmäisessä hinnastossa 0,50 euroa per rahtikirja minimiveloituksen ollessa 2 euroa per yhdistely (Kaukokiito 2014a). Muissa hinnastoissa veloitus oli 0,62 euroa per rahtikirja ja minimiveloitusta 2,50 euroa per yhdistely (Kaukokiito 2014b; 2015a; 2015b). Korjaus- / uudelleenlaskutus perustuu rahtikirjassa olevista virheellisistä tai puutteellisista tiedoista, mistä syntyviä lisäkustannuksia katettiin 19,00 euroa per lasku. Laskutuskulua Kaukokiidon asiakas maksoi 12,00 per lasku kokonais-

summan alittaessa 500,00 euroa (arvonlisävero 0 %). Laskun erikseen pyydetystä liitteistä kuten rahtikirjan kopiosta veloitettiin ensimmäisessä hinnastossa 2,60 euroa per rahtikirja minimin ollessa 12,30 euroa ja muissa hinnastoissa 3,20 euroa per rahtikirja minimin ollessa 15,20 euroa. (Kaukokiito 2014a; 2014b; 2015a; 2015b.)

Muita Kaukokiidon hinnaston maksuja olivat esimerkiksi kerroksiin- ja sisään kantoveloitukset sekä henkilötuntiveloitukset. Kerroksiin ja sisään kantaminen maksoi ensimmäisessä hinnastossa 67,50 euroa tunti, kun muissa hinnastoissa hinta oli 83,20 euroa tunti (Kaukokiito 2014a; 2014b; 2015a; 2015b). Kaikissa minimiveloitukset on 30 minuuttia. Henkilötunnit puolestaan olivat ensimmäisessä hinnastossa 33,70 euroa tunti ja muissa 41,60 euroa tunti. (Kaukokiito 2014a; 2014b; 2015a; 2015b). Illalla ja työajan ulkopuoliselta ajalta maksettiin kolmessa viimeisessä hinnastossa lisämaksua, joka on 41,60 euroa tunti ja tätä aiemmin 33,70 euroa. Kantopalvelulla ja henkilöpalvelulla saadaan kuorma tarkemmin sijoitettua kohteessa, mistä myös Kaukokiito veloittaa erikseen.

## **DB Schenker**

DB Schenkerin internetsivuilta löytyi 8.8.2016 päivitetty pdf, jossa oli Maakuljetusten lisäpalvelut Suomessa –otsikon alla eritelty erilaisia hintoja. DB Schenkerin hinnastossa mainittiin esimerkiksi toimituksen nostoapu terminaalialueella kuormausnosturin avulla, mikä perustui kiloihin. Jos DB Schenker järjestää kuormausnosturin esimerkiksi tavaran noutoa varten, niin 1 – 1000 kilon lähetys maksaa 86,00 euroa, 1001 – 7999 kilon lähetys 137,00 euroa ja 8000 kilon sekä sen yli painavat lähetykset maksaa 1,70 euroa 100 kilolta. (DB Schenker 2016.) Kaukokiito puolestaan tarjosi Hiab-kalustolla suoritettavaa lastausapua, joka hinnoiteltiin tuntihinnoin (Kaukokiito 2015b). Yritysten hintoja on vaikea tulkita keskenään, koska tuntiajat ja kilomäärät eivät ole verrattavissa suoraan toisiinsa.

Lisäksi DB Schenker tarjosi palveluinaan apumiespalvelun, kirjeavisoinnin, kuljetusdokumenttien tuottamisen eli rahtikirjan kirjoittamisen, toimituksen kerrokseen tai sisään kannon, kuormien lastaamisen ja purun perälaudalla, puhelin- ja tekstiviestivisoinnin (DB Schenker 2016). Näiden palveluiden hinnat on kerätty taulukkoon 3 (s.57) ja pyritty saattamaan vertailukelpoisiksi Kaukokiidon hintoihin.



DB Schenkerin hinnat ovat osittain Kaukokiidon hintoja edullisemmin lukuun ottamatta rahtikirjan kirjoitusta. Hinta erot ovat kuitenkin pieniä.

Palvelu	Kaukokiito	DB SCHENKER
Soittomaksu	4,70 € kerta	
Tekstiviestiavisointi	4,70 € viesti	4,00 € viesti / puhelu
Kirjeavisointi		2,00 € kirje
Suurien lastien purku- ja lastaus	23,00 € 1000 kg (minimi 69,00 € / lähetys)	9,00 € 1000kg* (minimi 24,00 € / lähetys)
Kerroksiin ja sisäänkanto	83,20 € tunti**	82,20 € tunti ***
Henkilötunnit	41,60 € tunti	41,00 € tunti
Rahtikirjan kirjoitus	6,00 € rahtikirja	7,50 € lähetys

\*0,90 € / 100 kg

\*\* minimi 30 min / 41,60 €

\*\*\* 21,00 € / 15 min, minkä jälkeen 6,80 € alkava 5 min

### Taulukko 3. Kaukokiidon ja SB Schenkerin palvelumaksujen vertailu

Yllä olevassa taulukossa 3 suurien lastien purku- ja lastaus tarkoitti Kaukokiidon kohdalla yli 3000 kilon lasteja ja DB Schenkerillä yli 2500 kilon lasteja. Näiden lastien käsittelyapuna käytetään perälautanostinta/takalaitanostinta. Esimerkiksi 3000 kilon lastin purku maksaa Kaukokiidolla 69,00 euroa ja DB Schenkerillä 27,00 euroa.

### Yritys Y ja Turun messukeskus

Yritys Y tarjoaa tulo- ja lähtölogistiikan palveluita. Hinnan muodostuminen rakentuu kiloihin, lavoihin ja tunteihin. Kuorman purku ja toimitus sovittuun kohteeseen maksaa esimerkiksi viideltä lavalta periaatteessa 50,00 euroa tunnilta (alv 0 %). Hintaan sisältyy lastin tarkastus ja vakuutus, mutta ei tavaran väliaikaista säilytystä tai trukkia suurempaa kalustoa. Näin ollen, jos tarvitaan suurempaa kalustoa, niin 50,00 euroa tunnilta ei riitä. Henkilötyövoiman hinta Yritys Y:n mukaan on noin 25,00 – 30,00 euroa tunnilta ja trukkityö 50,00 euroa tunnilta. Yritys Y arvioi itsensä suomen markkinoille halvaksi, mutta heidän asiakkaat ovat mieltäneet osin yrityksen kalliiksi. Lopullinen arvio Yritys Y mukaan heidän hintataso välillä 1-5 oli 3, kun 1 = halpa ja 5 = kallis. (Yritys Y 2016.)

Turun messukeskus tarjoaa trukkipalvelua messualueella. He tarjoavat maksimissaan purku- ja lastaustöitä 2000 kiloon saakka veloituksen ollessa 50,00 euroa tunti. Vähimmäismaksu on yksi tunti. (Turun Messukeskus 2016.)

## **6.2.2 Eurooppa**

### **Messe Düddeldorf**

Saksan Düsseldorfissa sijaitsee messukeskus Messe Düsseldorf, jonka internetissä esitetystä esitteestä saatiin esille muutamia hintatietoja (alv 0%). Palvelut tuottivat esitteen mukaan Schenker ja Kühne + Nagel. Esimerkiksi lastin purku ja toimitus osastolle tai varastoon, mikä sisältää yhden sijoittelun nostovälineen avulla kohteeseen, ohjaus- ja lisämaksut, tulisi maksamaan 100 kilolta kappale-tavaraa 10,00 euroa. Minimissä asiakkaalta veloitetaan kuitenkin 500 kiloa ja 50,00 euroa. Jos rahti purettaisiin ja säilytettäisiin varastossa maksimissa viisi päivää ennen osastolle toimitusta, niin hinta olisi 100 kilolta 35,00 euroa ja vähintään veloitettaisiin 200 kiloa eli 70,00 euroa. Rahti määritellään niin, että yksi kuutiometri vastaa 250 kilogrammaa. Lisäksi toimitus osastolle tai osastolta pois eli tulo- ja lähtölogistiikka ovat saman hintaisia. (Messe Düsseldorf 2016, 4.)

Henkilötyötunnit hintoineen jakaantui esimerkiksi kuljetustyöntekijöihin 38,00 euroa tunnilta ja 47,00 euroa tunti työntekijöiltä, jotka ovat pakkaajia, kuskeja ja johtavaa työvoimaa. Rakennusmestarin ja raskaankuljetuksen henkilötyötunnit nousivat 72,00 euroon tunti. Kaikki henkilötyötunnit ovat arkipäivän hintojen mukaan ja vähimmäismäärä laskutuksessa on kaksi tuntia. (Messe Düsseldorf 2016, 5.)

### **Agility Saksa**

Agility Fairs & Events -yhtiön hintatietoja saatiin internetistä vuodelta 2015 Saksassa järjestetyn Industrial Print Show -tapahtuman tulo- ja lähtölogistiikan osalta. Lastin purku ja toimitus osastolle sekä osastolta takaisin lastaus maksoi 100 kilolta 18,00 euroa ja minimissään veloitetaan 200 kiloa eli 36,00 euroa. Edellä mainitut hinnat sisälsivät kaikki lisämaksut. Rahtia käsiteltäessä yksi kuutiometri vastasi 150 kiloa. Hinnastossa mainittiin myös välitysmaksu, jota veloitettiin vähintään 2 % (2,00 euroa) ennakkoon maksetusta tai noudon yhteydessä maksetusta rahdista. (Agility Fairs & Events GmbH 2015.)

Henkilötyövoima per tunti maksoi kuljetustyöntekijän osalta 40,00 euroa tuntilta, jossa minimi oli neljä tuntia eli 160,00 euroa. Työnjohtaja tai kuski maksoi 48,00 euroa tuntilta. Trukki, jolla nostokapasiteetti on 3000 kiloon, saadaan avuksi 105,00 euron tuntihinnalla. Trukin nostokyvyn kasvu nostaa samalla hintoja ylöspäin. (Agility Fairs & Events GmbH 2015.)

### **Agility Portugal**

Vuonna 2016 Portugalissa oli järjestetty Word Congress Vascular Access – tapahtuma, jossa Agility Fairs & Events oli hinnoitellut kuorman purun ja toimituksen osastolle lastausmetrien mukaan per ajoneuvo tai näytteilleasettaja. Yksi lavametri maksoi 85,00 euroa ja minimi oli 250,00 euroa. Täysi lasti käsitti 13,6 lavametriä ja maksoi 850 euroa. Hinnastossa yksi kuutio käsittää 300 kiloa ja yksi lavametri neljää kuutiota. (Agility Fairs & Events Portugal 2016, 10.)

Osastolle sai perushenkilökuntaa ilman erikoisammattitaitoa 45,00 euron tuntihinnalla. Minimiveloitus oli neljältä tunnilta. Trukki, jolla oli nostokykyä 2000 kiloon, saatiin 110,00 eurolla tunniksi. (Agility Fairs & Events Portugal 2016, 11.)

### **Kristal Logistics**

Vuonna 2015 Saksassa järjestettiin seuraava kongressi: 16 th World Congress on Human Reproduction, jossa Kristal Logistics tarjosi logistiikan palveluja. Tapahtumaan oli joulukuussa 2014 päivitetty opas, jossa löytyi Kristal Logistics yhtiön palveluhinnasto. Hinnaston mukaan lastin käsittelymaksu eli purku ja toimitus osastolle tai osastolta pois maksoi 25,00 euroa per kuutiometri, minimi oli 85,00 euroa lähetys/näytteilleasettaja ja maksimi 580,00 euroa erillisessä perävauvussa. Hinnat eivät sisältäneet arvonlisäveroa tai tullimaksuja eikä koske tavaraa, jonka paino kappaleelta nousee 2000 kiloon. Lisäksi veloitettiin hallinnointipalkkio 55,00 euroa per lähetys. Trukki- tai henkilötyötunteja ei mainittu (The international Academy of Human Reproduction 2014, 9-12.)

### **6.2.3 Markkinahintojen analyysi ja yhteenveto**

#### **Kotimaa**

Suomen Kaukokiidon ja DB Schenkerin keskittyvät enemmän kuljetukseen ja tarjoavat sen lisänä tulo- ja lähtölogistiikan palvelua. Toisin kuin Yritys X, jonka tarjoamaa tulo- ja lähtölogistiikkaa voidaan pitää yhtenä ydinpalveluna. Koen silti, että periaatteessa Kaukokiito ja DB Schenker voisivat tarjota Yritys X:n palvelua vastaavaa palvelua. Tästä johtuen otan Kaukokiidon ja DB Schenkerin hinnoista hieman suuntaa markkinahinnoille.

Kaukokiidon ja Schenkerin hinnoista voidaan nähdä myös, että jos lastauksessa ja purussa tarvitaan lisäkalustoa, niin se luonnollisesti maksaa enemmän. Sama ilmoitettiin myös Yritys Y:ssä. Suurempaa kalustoa käytettäessä, kuten kuormausturina, hintoja voidaan nostaa esimerkiksi niin kilojen kuin kuluneen ajan mukaan.

Hinnastoissa esiintyi myös asiakkaan ohjaamista. Kaukokiito pyrkii ohjaamaan käyttämään sähköisiä tilauskanavia niiden maksuttomuudella, sillä ei-sähköiseen tilaukseen sisältyy käsittelymaksu. Asiakasta ohjataan huolellisuuteen ja asiakkaan aiheuttamasta lisätyöstä voidaan veloittaa esimerkiksi selvitysmaksu, soittomaksu, korjaus- ja uudelleenlaskutusmaksu, rahtikirjan kirjoittamisesta tai rahtikirjojen yhdistelystä sekä liitteistä. Asiakasta ohjataan suurempiin tilauksiin, koska esimerkiksi alle 500,00 euron laskuun tulee mukaan laskutuskulu.

Kaukokiidon ja DB Schenkerin hintojen vertailussa oli osattu muuttaa hinnoittelutekniikkaa. Esimerkiksi kerroksiin ja sisäänkanto (taulukko 3) oli lähes samanhintaista, mutta esitetty eri tavoin. Palvelujen hintoja oli myös pilkottu. Esimerkiksi viimeisessä Kaukokiidon hinnastossa (Kaukokiito 2015b) voitiin ostaa rahtipalveluun sisäänkantopalvelun kanssa tai ilman.

#### **Eurooppa**

Messe Düsseldorfin hinnastosta voidaan tulkita, että asiakasta kannustetaan suurempiin toimituksiin. Asiakkaan alle 500 kilon lähetykset otetaan vastaan ja toimitetaan osastolle, mutta hinnoittelu tapahtuu kuitenkin 500 kilon minimihinnan eli 50,00 euron mukaan. (Messe Düsseldorf 2016, 4.) Industrial Print Show:ssa

500 kilon hinta olisi 90,00 euroa (5 x 18,00 euroa). Kristal Logistics puolestaan ilmoittaa, että minimihinta on 85,00 euroa. Jos 85 euroa jaetaan heidän hintaansa 25,00 euroa per kuutio, niin voidaan päätellä 85,00 euron sisältävän noin kolme kuutiota. Kolme kuutiota lastia voisi olettaa puolestaan sisältävän yhteensä painoa 500 kiloa perustuen esimerkiksi Messe Düsseldorfin hinnaston kuutiopainon määrittämiseen, mikä oli kuutiolta 250 kiloa. Silti varmaa tietoa ei ole, kuinka Kristal Logistics on määritellyt kuution painoksi eli oletukseen perustuen Kristal Logistics 500 kilon hinta voisi olla 85,00 euroa.

Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu on siis hinnoiteltu niin kuutioiden kuin kilojenkin mukaan. Agility Fairs & Events Portugalissa olivat käyttäneet hinnoittelussa myös lavametrejä. Yksi kuutio käsitti 300 kiloa ja yhteen lavametriin meni neljä kuutiota. Yhden lavametrin hinta oli 85,00 euroa ja riittäisi 500 kilon toimitukseen. Minimiveloitus oli kuitenkin 250,00 euroa, joka olisi näin ollen samalla myös 500 kilon hinta.

Tutkiessani näitä ulkomaalaisia hinnastoja yritin olla mahdollisimman tarkka käännöksissä ja tulkinnoissa. Logistiikka-alan termistö ja hinnasto olivat kuitenkin haastavia ja hintoihin voi kuulua mahdollisia lisäkustannuksia, joiden tarkoitus ei täysin selviä. Tästä esimerkkinä Industrial Print Show'n hinnaston kahden prosentin välityspalkkio tai Kristal Logistic yhtiön veloittama hallinnointipalkkio. Trukiveloituksen oletan sisältävän myös kuskin, vaikka sitä ei ole erikseen mainittu.

Hinnoissa on hyvä ottaa huomioon myös hintatasojen ero maiden välillä. Suomessa esimerkiksi yksityisen kulutuksen kokonaishintataso indeksin perusteella on korkeampi kuin Saksassa tai Portugalissa vuosien 2014 – 2016 aikana (Tilastokeskus 2016). Lisäksi tuntipalkat sivukuluineen vuonna 2015 olivat suurimmat Suomessa (33,00 €) kuin Saksassa (32,20 €) tai Portugalissa (13,20 €) (Eurostat 2015). Tosin Suomen ja Saksan ero oli pieni. Suomessa voisi siis olettaa olevan hieman suuremmat hinnat, mutta tähän tietysti vaikuttavat palvelusta aiheutuvat kustannukset ja palvelun kysyntä.

## Yhteenveto

Taulukossa 4 on kerätty koonti aiemmin esitetyistä tiedoista, jotka perustuvat omaan tulkintaani hinnastoista. Taulukossa 4 sinisellä taustalla on kotimaan yritykset ja valkoisella taustalla Euroopan yritykset.

	Kuorman purku (noin 500 kg)	Trukkityö / h (noin 2000 kg)	Henkilötyövoima € / h
Yritys Y	50,00/ h	50,00 €	25,00 - 30,00 €
Kaukokiito	67,40 € / h *	58,60 €	41,60 €
DB Schecker			41,00 €
Turun Messukeskus	50,00 € / h **	50,00 €	
Kristal Logistic	85,00 € ***		
Messe Düsseldorf	50,00 €	92,00 €	38,00 - 47,00 €****
Agility (Saksa)	90,00 €	105,00 €	40,00 - 48,00€*****
Agility (Portugal)	250,00 €	110,00 €	45,00 €*****

\*15 min jälkeen vasta veloitetaan ja minimi 30 min

\*\* minimi 1 h

\*\*\* omaan päättelyyn perustuen

\*\*\*\* työtasosta riippuen, minimi 2 h

\*\*\*\*\* työtasosta riippuen, kuljetustyöntekijät 40,00 €/ h minimi 4 h

\*\*\*\*\* perustyövoima minimi 4h

### Taulukko 4. Yhteenveto markkinahinnoista

Yritys X:n työntekijät purkivat 700-900 kilon lastit alle puolessa tunnissa (taulukko 2). Tällä perustelen, että myös Yritys Y Ja Turun Messukeskus varmasti hoitavat 500 kilon lastin vähintään 30 minuutissa. Näin ollen Yritys Y:n 500 kilon purku voisi maksaa 25 euroa. Virheeni haastattelun yhteydessä oli, etten tarkistanut muun muassa sitä, onko Yritys Y:n 50,00 euroa tunnilta samalla minimiveloitus. Esimerkiksi Turun Messukeskuksella 50,00 euroa oli minimiveloitus. Jos Yritys Y tarjoaa 50,00 euroa tunti minimiveloituksena eikä esimerkiksi tarjoa 30 minuutin työtä 25 eurolla, niin Yritys X palvelun hinta on halvempi jääden alle 50 euron. Taulukosta 4 voidaan nähdä, että Euroopan hinnat ovat osin huomattavasti korkeampia ja halvimmillaan kuorman purku (500 kiloa) on 50,00 euroa, jota voisi pitää markkinahintana. Yritys X:ssä 500 kilon lastin purku oli alle 50,00 euroa (Yritys X:n hinnasto 2016) eli kerättyyn tietoon perustuen markkinoiden halvempia. Oletuksella, että Yritys Y:ssä 50,00 euroa tunnilta on minimihinta.

Lisäksi Yritys X:n hinnaston (2016) mukaiset henkilötyötunnit vastasivat lähes Kaukokiidon ja DB Schenkerin hintoja. Yritys Y:n henkilötyötunnit olivat yllättävän edullisia. Euroopan hinnastoissa henkilötyötunnit perustuivat myös työtä suoritavan ammattitasoon. Kuskeille kuuluivat korkeammat hinnat ja näillä oletan tarjottavan myös trukkikuskeja. Yritys X kuuluu näin ollen henkilötyötunneissa keskitasoon.

Trukkiveloitus taulukossa 4 perustuu siihen, että trukin nostokykyä ei ylitä 2000 kiloa. Yritys X:n trukkiveloitus olisi heidän hinnaston (2016) perusteella taulukon 4 kotimaan hinnaston kalleinta, mutta jäi Euroopan hintatason alapuolelle.

## **6.3 Asiakkaiden näkökulma**

### **6.3.1 Asiakaskysely**

Hinnoittelussa oli tärkeää saada selville myös asiakkaiden näkökulma. Asiakkaat tekevät lopullisen päätöksen siitä, onko palvelun hinta heille sopiva. Lisäksi asiakkaat päättävät, onko palvelu heille niin hyödyllinen, että siitä ollaan valmiita maksamaan.

Yritys X:n asiakkaiden näkökulmaa lähdettiin selvittämään puhelinkyselyjen (Liite 3) avulla. Syy siihen miksi, tutkimuksessa päädyttiin puhelinkyselyyn eikä esimerkiksi kyselyjen lähettämiseen postitse tai sähköpostikyselyinä, on pyrkimys päästä mahdollisimman hyvään asiakkaiden tavoitettavuuteen. Postissa tai sähköpostissa lähetettyihin kyselyihin on helppoa olla reagoimatta. Lisäksi Vallin (2015, 45) mukaan ei myöskään voida olla varma, vastaako kyselyyn juuri oikea henkilö, jota on pyritty tavoittamaan.

Asiakaskyselyyn valittiin syyskuun alussa 2016 toteutuvan tapahtuman tulo- ja lähtölogistiikkapalveluja käyttävät asiakkaat. Tapahtuman yhteydessä oli odotettavissa, että kyseisiä palvelutilanteita tulisi syntymään. Tarkoituksena oli myös toteuttaa kysely mahdollisimman pian tapahtuman jälkeen, kun tapahtumat olivat vielä asiakkaan tuoreessa muistissa. Yritys X:ssä oli kiirettä, joten asiakastiedot saatiin tutkimusta varten syyskuun lopussa.

Yritys X:n antaman asiakaslistan mukaan tulo- ja/tai lähtölogistiikkapalveluita oli syyskuun alun tapahtumassa käyttänyt 33 asiakasta. Asiakkaista saadut tiedot olivat osin riittämättömät, minkä vuoksi yhteystietojen ja oikeiden yhteyshenkilöiden löytämiseksi vaadittiin selvitystyötä. Tästä johtuen tulien tulokseen, että postitse tai sähköpostitse lähetetyt kyselyt eivät välttämättä olisi löytäneet hyvin perille. Siispä puhelinkysely oli tässä tilanteessa onnistuneelta ratkaisulta.

Lisäksi näistä 33 asiakkaasta jätettiin yksi asiakas pois, joka on Yritys X:n sopimusasiakas. Luonteensa vuoksi tämän sopimusasiakkaan vastaukset ei olisi samalla tavalla vertailukelpoisia muihin asiakkaihin verrattuna. Tästä johtuen tutkimukseen pyrittiin tavoittamaan lokakuun ensimmäisen viikon aikana 32 asiakasta.



Yritys X:n antaman asiakaslistan ohella pidin järjestelmällisesti listaa soitetuille asiakkaille. Jos asiakas ei vastannut, niin soitin toisen kerran uudelleen vielä myöhemmin samana päivänä tai seuraavana. Näin käytiin läpi 31 asiakasta, sillä yhden asiakkaan puhelinnumeroa ei onnistuttu selvittämään. Asiakkaille soittaessani huolehdin, että asiakkaille tulisi esiteltäviä seuraavat asiat: oma nimi ja selvitys missä oppilaitoksessa opiskelen, opinnäytetyön aiheen esitys, miksi tietoa kerätään opinnäytetyöhön ja että Yritys X:lle kerättiin tietoa myös asiakastytyväisyyden osalta. Näin varmistin tutkimuksen eettisyyttä eli asiakkaat tietävät, mihin tutkimuksella pyritään.

Huolimatta siitä, että minulta löytyi kokemusta puhelin työskentelystä ja asiakaspalvelusta, niin puhelinhaastattelut osoittautuivat minulle hieman jännittäviksi tilanteiksi. Vallin (2015, 44) mukaan tällaisilla tutkijan eleillä kuten esimerkiksi äänen painolla tai tauoilla on vaikutusta vastaajien vastauksiin. Niinpä oma epävarmuus ja jännitys ovat voineet vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen niin vastaajien vastauksiin kuin niiden tulkintaan ensimmäisten soittojen osalta.

Ennen kyselyjen tekoa ja aloittamista selvitin itselleni teorian ja palvelun havainnoinnin avulla tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun rakenteen. Sillä esimerkiksi Valli (2015, 42) mainitsee, että eniten virheitä tutkimustuloksiin syntyy juuri kysymysten muodosta eli vastaaja ei ymmärrä kysymystä samalla tavalla kuin tutkija. Kysymys 7 (Liite 3) valitettavasti pohjautuu juuri erilaiseen tutkijan ja vastaajan näkemykseen, josta kirjoitetaan enemmän luvussa kysymykset ja vastaukset. Näin ollen asiakaskyselyn reliabiliteetti eli luotettavuus ja tutkimuksen toistettavuus kärsivät.

Puhelinhaastattelun valinta perustui pyrkimykseen tavoittaa mahdollisimman monta asiakasta. Puhelinhaastattelulomakkeen kysymykset rakentuivat osin avoimista kysymyksistä ja osin asteikkokysymyksistä koskien vastaajan mielipidettä välillä 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä) esitettyihin väitteisiin (Liite 3). Valli (2015, 55 - 56) esittelee esimerkiksi Likertin asteikon, jossa vastausvaihtoehtojen portaat ovat nimetty valmiiksi. Itse päädyin yksinkertaistamaan ja nopeuttamaan haastattelua niin, että kerroin asiakkaalle vain väitteiden ääripäät ja muut portaat jäivät nimeämättä. Kaikissa väitteissä asiakkaalla oli silti kuitenkin mahdollisuus valita En osaa sanoa -kohta.

Tämä aiheutti jälkikäteen ongelman kuvioiden luomisessa. Kyselyn asteikoiden numeroiden 2 – 4 selityksen eli portaiden nimeämien puute antaa asiakkaalle tulkinnan mahdollisuuden. Tämä ei välttämättä vastaa tutkijan tulkintaa, joka on hyvä ottaa huomioon väitteiden tulkinnassa. Olin kaikissa väitteissä antanut asiakkaan valita En osaa sanoa -kohdan, joten tähän perustuen asteikossa arvo 3 voidaan olettaa tarkoittavan Ei eri mieltä tai samaa mieltä ja palvelun hintaa selvittäessä keskihintana. Kuvioiden selkeyden vuoksi jouduin tekemään oman tulkinnan siitä, kuinka asiakkaat mahdollisesti näkivät asteikoiden arvot 2-4.

Puhelinhaastattelussa asteikkokysymyksiä voidaan pitää edellisestä tulkinnan varaisuudesta huolimatta luotettavimpina kuin avoimia kysymyksiä. Avoimien kysymyksien vastaukset rakentuvat osin tutkijan tulkinnoille. Tätä ongelmaa pyrin välttämään vahvistamalla jokaisen kirjoittamani vastauksen vielä asiakkaalle, jotta voidaan olla varma vastaajan ajatuksen välittymisestä haastattelussa.

Yrityksen 32 asiakkaasta haastateltavaksi onnistuttiin saamaan 14 asiakasta. Taulukon 5 mukaan asiakaslistasta tavoitettiin kahdeksan asiakasta, jotka eivät kokeneet soveltuvan tutkimukseen. Näistä kahdeksasta asiakkaasta yksi asiakas ei ollut käyttänyt Yritys X:n palveluita tänä vuonna, kaksi asiakasta toimivat toiselle/toisille yrityksille välittäjänä ja eivät tienneet tarkemmin palvelutapahtumasta, kaksi asiakasta kertoi käyttäneensä vain varastopalvelua, yksi asiakas ei omien tietojen mukaan ollut tilannut palvelua ja kaksi asiakasta eivät olleet käyttäneet tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua.

<b>Yritys X:n asiakkaiden jakautuminen tutkimuksessa</b>	<b>Kpl</b>
Tutkimukseen osallistuneet vastaajat	14
Tavoitettu, mutta eivät soveltuneet tutkimukseen.	8
Yhteyshenkilö selvitetty, mutta ei tavoitettu.	4
Saatu yhteys ja sovittu uusi haastattelu-aika, jolloin ei saatu enää yhteyttä.	1
Tavoitettu ja pyynnöstä laitettu sähköpostia, johon ei vastattu takaisin.	3
Tavoitettu ja ei halua osallistua tutkimukseen.	1
Ei tavoitettu	1
<b>Yhteensä</b>	<b>32</b>

Taulukko 5. Yritys X:n asiakkaiden jakautuminen tutkimuksessa.

Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun käytön epäselvyydestä johtuen kyseistä palvelua olisi hyvä saada tuotua enemmän esille, jotta asiakas olisi nykyistä paremmin tietoinen palvelusta. Yksi asiakas kahdeksasta, joka ilmoitti, ettei ole käyttänyt tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua, oli mielestäni käyttänyt tulologistiikkapalvelua. Sillä asiakas kertoi, että tilauksen oli tehnyt asiakkaan puolesta kuljetusfirma. Toisin asiakas jatkoi, ettei hänellä ollut omien sanojen mukaan mitään tietoa palvelusta tai hinnoista. Toisin sanoen tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu on osittain Yritys X:n asiakkaille epäselvä kokonaisuus.

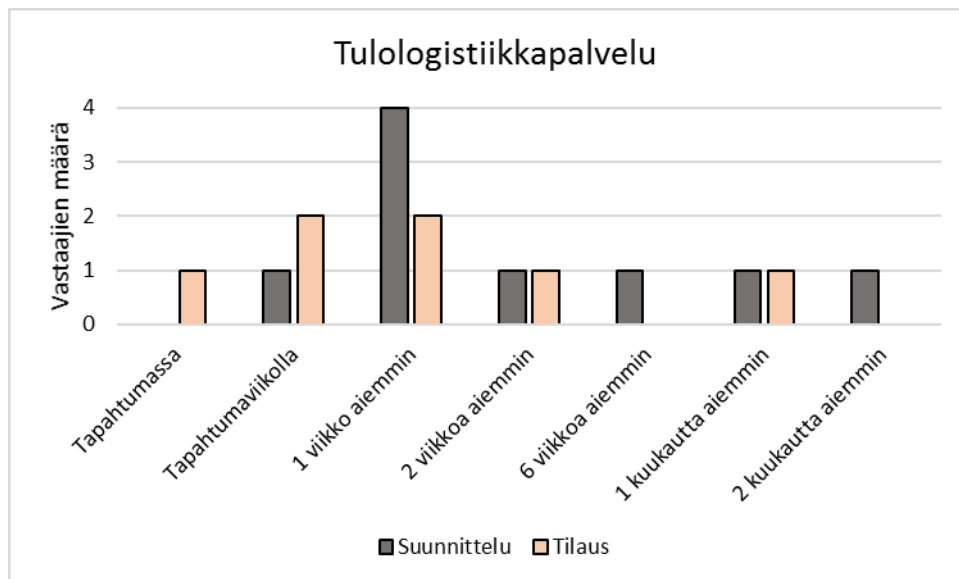
Jokaiseen vastauslomakkeeseen oli merkitty asiakas omalla numerolla välillä 1-14, jotta asiakkaat erotettiin muun kuin yritysnimen perusteella. Puhelinhaastattelujen jälkeen tiedot kerättiin lomakkeelta Exceliin, jossa tiedot olivat vertailtavissa. Jotta tiedot olisivat oikein Excel versiossa, niin tulostettua Excel-tiedostoa verrattiin lomakkeen tietoihin. Seuraavaksi käydään tarkemmin läpi nämä 14 vastannutta asiakasta, puhelinhaastattelun kysymykset ja vastaukset.

### **6.3.2 Kysymykset ja vastaukset**

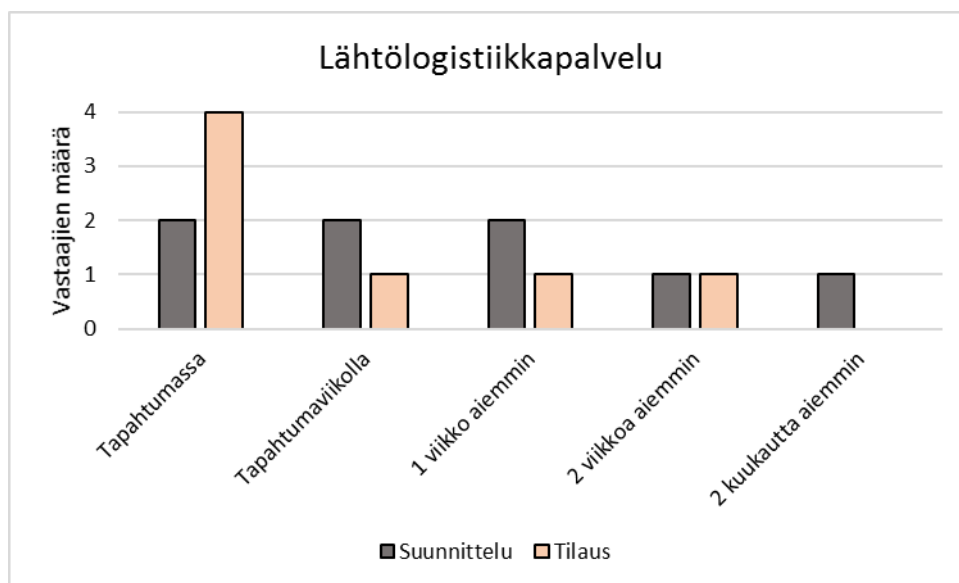
Ensimmäisenä selvitin haastattelussa, onko asiakas käyttänyt Yritys X:n tulo- ja/tai lähtölogistiikkapalvelua, huolimatta siitä, että Yritys X:n antamassa asiakaslistassa oli merkintä tulo- ja/tai lähtölogistiikkapalvelun käytöstä. Tällainen varmistus osoittautui hyväksi, koska Yritys X:n tiedot eivät aina täsmänneet asiakkaan antaman tiedon kanssa. Lisäksi jätin tutkimuksen ulkopuolelle kahden vastanneen asiakkaan vastaukset, koska näiden asiakkaiden käyttämä palvelu ei olettavasti liittynyt tulo- ja lähtölogistiikkapalveluun. Tällä haluttiin varmistaa tulosten luotettavuus. Loppujen lopuksi tutkittavista asiakkaista jäi jäljelle 12.

#### **Kohdat 1 - 3**

Asiakaskyselyn (Liite 3) kysymyksillä 1 – 3 pyrittiin selvittämään, milloin asiakkaat suunnittelevat tulo- ja lähtölogistiikan palveluita ja milloin he todellisuudessa tilaavat nämä palvelut. Lähtökohtana oli saada tieto siitä, milloin asiakkaat ovat liikkeellä palvelun tilaamisessa. Tein kerätyistä tiedoista yhteenvedon (Liite 4), joita hyödynsin tulo- ja lähtölogistiikkakuvioiden (kuvio 2 ja kuvio 3) tekoon.



Kuvio 2. Tulologistiikkapalveluiden suunnittelu ja tilaus



Kuvio 3. Lähtölogistiikkapalveluiden suunnittelu ja tilaus

On hyvä muistaa, että kyselyyn vastanneita asiakkaita on vain 12, joista tulologistiikkapalvelua käytti 9 asiakasta ja lähtölogistiikkaa 8 asiakasta. Näillä tiedoilla ei voida sanoa, että kaikki asiakkaat käyttäytyisi samalla tavalla. Kyselystä saatuihin tietoihin perustuen tulologistiikkapalvelua (kuvio 2) suunnitellaan kahden kuukauden sisällä ennen todellista tarvetta ja tilataan pääasiassa kahden viikon sisällä ennen todellista tarvetta. Lähtölogistiikkapalvelua (kuvio 3) suunnitellaan

ja tilaan enemmän lähempänä tapahtumaa kuin tulologistiikkapalvelua. Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun tuottamista voitaisiin suunnitella paremmin, jos tiedettäisiin asiakkaiden palvelun tarve. Esimerkiksi kuinka paljon työntekijöitä tulisi tapahtumaan varata, jotta työntekijöitä ei olisi liikaa tai liian vähän. Tässä tilanteessa voitaisiin ohjata asiakkaita tilaamaan palvelu ajoissa, esimerkiksi hinnoittelun avulla kuten teoriassa esitettiin.

#### Kohta 4

Teoriassa otettiin esille käsite hyöty eli mikä on asiakkaan palvelusta saama hyöty. Tätä lähdettiin selvittämään asiakaskyselyn neljännellä avoimella kysymyksellä (Liite 3): Mitkä olivat tärkeimmät syyt, miksi valitsitte Yritys X:n? Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään mainitsevatko asiakkaat mahdollisesti tässä tilanteessa syynä myös hinnan. Kysymykseen neljä vastasivat kaikki 12 vastaajaa, osa esitti useamman syyn kuin yhden. Keräsin esitetyt syyt viiteen luokkaan (taulukko 6). Yksi asiakas mainitsi hyvän palvelun, yksi asiakas helppouden ja yksi asiakas saatavuuden. Neljä asiakasta sanoi käyttäneensä palvelua aiemmin.

<b>Tärkeimmät syyt</b>	<b>kpl</b>
Ei muuta vaihtoehtoa	9
Hyvä palvelu	1
Asiakas on käyttänyt Yritys X:n palveluita aiemmin	4
Helppous	1
Saatavuus	1

Taulukko 6. Asiakkaiden tärkeimmät syyt valita Yritys X:n palvelu.

Mielenkiintoisin syy oli se, että asiakkaan mukaan ei ollut muuta vaihtoehtoa (taulukko 6). Näin esitti 9 asiakasta, joista osa kertoi useamman syyn. Taulukossa 7 on jaoteltu kaikki 11 syytä, miksi asiakkaat kokevat, ettei heillä ole muuta vaihtoehtoa kuin käyttää Yritys X:n tulo- ja/tai lähtölogistiikkapalvelua. Tässä tilanteessa puhelinhaastattelu oli hyvä, koska pystyttiin osin jäljittämään perimmäistä syytä.

<b>Ei muuta vaihtoehtoa</b>	<b>kpl</b>
Ei pysty itse hoitamaan tehtävää	4
Pakkotilanne	2
Ei muuta palvelun tarjoajaa	3
Ei muuta vaihtoehtoa (ei syytä)	2
<b>Yhteensä</b>	<b>11</b>

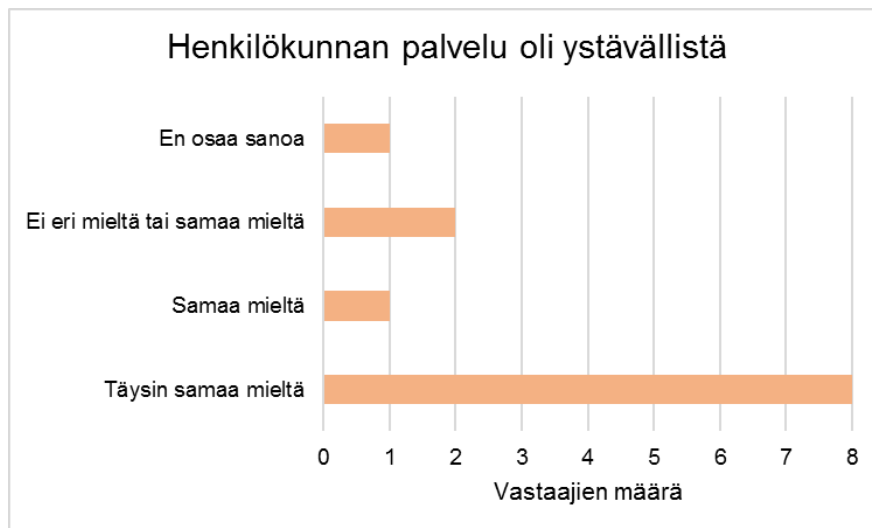
Taulukko 7. Asiakkaan Ei muuta vaihtoehtoa -kanta.

Neljä asiakasta painotti, ettei pystynyt itse hoitamaan tehtävää. Syynä tähän oli esimerkiksi se, ettei asiakas ollut paikan päällä tai hänellä ei ollut tarvittavaa kalustoa hoitamaan tehtävää. Kolme asiakasta sanoi, ettei muita palvelun tarjoajia ollut. Kahden asiakkaan kohdalla ei selvinnyt tarkempaa erillistä syytä sille, että ei muuta vaihtoehtoa ollut. Kaksi asiakasta koki tilanteen jopa pakkotilanteeksi. Näissä tilanteissa palvelun ostamista ei ollut suunniteltu, mutta tilanne vaati Yritys X:n palvelua. Esimerkiksi toisessa tilanteessa kuljetusyritys ei pystynyt purkamaan lastia autosta ja tästä johtuen purkamisessa käännyttiin Yritys X:n puoleen. Asiakas koki, että hänen on pakko tilata palvelu. Mielenkiintoista kuitenkin tässä asiakkaan kokemassa pakkotilanteessa on asiakkaan kanta palvelun hinnasta. Hän arvioi palvelun hinnan kyselylomakkeessa kalliiksi. Toisaalta hän puhelinhaastattelussa ohi mennessä mainitsi, ettei palvelun veloitus ollut periaatteessa suuri. Puhelinhaastatteluun ja tapahtumaan perustuen asiakasta luultavasti hämmäsi tilanteeseen liittyvä odottamaton käänne, josta syntynyt mielipaha kohdistui Yritys X:n kohdalle.

## Kohta 5

Asiakaskyselyn kohdassa 5 (Liite 3) esitettiin neljä väitettä Yritys X:stä. Nämä väitteet asiakas sai arvostella välillä 1 – 5, missä arvo 1 tarkoittaa täysin eri mieltä ja arvo 5 täysin samaa mieltä. Asiakas sai valita myös kohdan en osaa sanoa, jos ei kyennyt arvioimaan palvelua. Tällä mitta-asteikolla pyrittiin selvittämään asiakkaan tyytyväisyyttä palveluun. Koen hyvän asiakastyytyväisyyden palveluun olevan perusta onnistuneelle palvelulle, josta asiakas on luultavasti valmis maksamaan toisin kuin huonosta palvelusta.

Kaikki 12 asiakasta vastasivat väitteeseen, joka koski henkilökunnan palvelun ystävällisyyttä. Näistä vastanneista kahdeksan oli täysin samaa mieltä siitä (kuvio 4), että henkilökunnan palvelu oli ystävällistä. Yksi asiakas ei ollut samaa tai eri mieltä. Lisäksi kukaan ei ollut eri mieltä. Saatuihin vastauksiin perustuen Yritys X:n henkilökunta koetaan ystävälliseksi.

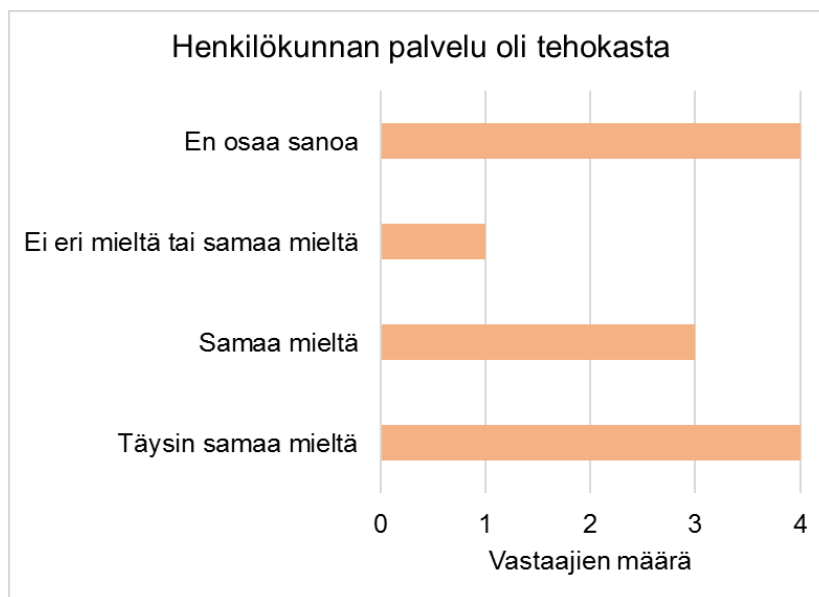


Kuvio 4. Asiakkaiden kanta henkilökunnan palvelun ystävällisyydestä

Asiakkailta haettiin mielipidettä myös henkilökunnan ammattitaidosta samalla tavalla kuin palvelun ystävällisyydestä. Asiakkaat voivat nähdä henkilökunnan ystävällisenä, vaikka ei välttämättä ammattitaitoisena. Väite oli siis seuraava: Henkilökunnan palvelu oli ammattitaitoista (Liite 3), johon vastasi jälleen kaikki 12 vastaajaa. Vastaukset olivat aivan samanlaiset kuin kuviossa 4. Lukuun ottamatta yhtä poikkeusta, missä Ei eri mieltä tai Samaa mieltä oli vaihtunut Täysin eri mieltä -vastaukseen. Tämän yksittäisen asiakkaan kokemus henkilökunnan ammattitaitoisuudesta liittyy myös siihen, kun palvelun tarpeessa on ollut yllättävä käänne ja palvelu on pitänyt ottaa vastaan. Lähtökohtaisesti vastauksiin perustuen voidaan Yritys X:n henkilökuntaa pitää ammattitaitoisena ja palvelua ystävällisenä.

Väitteellä "Henkilökunnan palvelu oli tehokasta" pyrittiin selvittämään, miten asiakkaat kokivat palvelun tehokkuuden ja nopeuden. Tähän väitteeseen vastasivat kaikki 12 vastaajaa. Tällä kertaa osa asiakkaista ei osannut ottaa kantaa asiaan

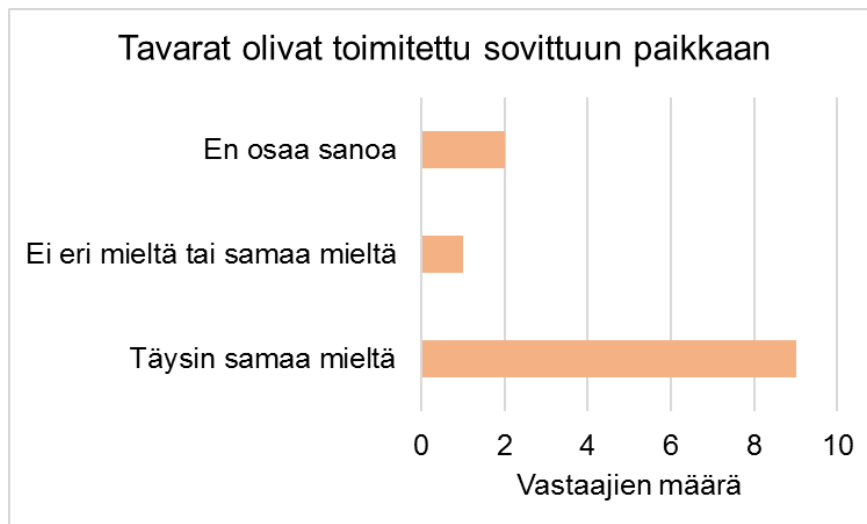
ja osa koki, että tehokkuus vastaa samaan asiaa kuin ammattitaito. Toisaalta koen, että työntekijä voi näennäisesti suorittaa tehtävät tehokkaasti, mutta jälki voi olla ammattitaidotonta. Se, ettei asiakas osaa ottaa kantaa väitteeseen, voi johtua myös siitä, ettei palvelun toteuttamisen tehokkuutta voida välttämättä nähdä ja arvostella. Tämän väitteen pohjalta täysin samaa mieltä olevia vastaajia oli tällä kertaa vain neljä ja asiakkaista neljä eivät osanneet sanoa kantaa, samaa mieltä oli kolme asiakasta ja yksi asiakas ei ollut eri mieltä tai samaa mieltä (kuvio 5).



Kuvio 5. Asiakkaiden kanta henkilökunnan palvelun tehokkuudesta

Asiakkaille esitettiin myös seuraava väite: Tavarat oli toimitettu sovittuun paikkaan (Liite 3). Tämä oli asia, jonka yhteyshenkilö halusi palveluun liittyen tietää. Teoriaosuudessa kävi logistiikan kohdalla ilmi, ettei logistiikasta saada hyötyä, elleivät tavarat ole oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tähän vastasi myös kaikkia 12 vastaajaa, joista yhdeksän oli täysin samaa mieltä, kaksi ei osannut sanoa ja yksi ei ollut eri mieltä tai samaa mieltä (kuvio 6). Toisin sanoen hyöty voidaan sanoa suurilta osin saavutetuksi, koska kukaan ei ollut ainakaan eri mieltä.





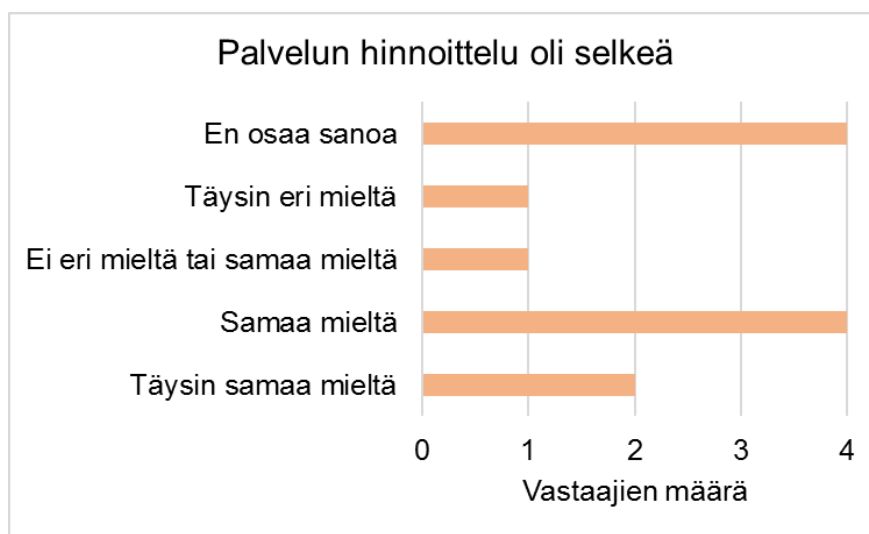
Kuvio 6. Tavaroiden toimitus sovittuun paikkaan asiakkaiden kanta

Lopuksi asiakkailta kysyttiin, oliko heillä muuta lisättävää palveluun liittyen (Liite 3). Tällä kysymyksellä haluttiin varmistaa se, ettei jotain asiaa jää huomaamatta. Tähän kukaan ei vastannut. Näiden kysymys 5 kohdalla esitetyn neljän väitteen perusteella Yritys X:n asiakkaat ovat lähtökohtaisesti tyytyväisiä palvelun laatuun. Tätä tukee myös se, että Yritys X:ssä aiemmin toteutetut asiakastyytyväisyyskyselyt ovat tuottaneet vastaavia tuloksia. Yritys X:n työntekijöille ei kerrottu asiakastyytyväisyystutkimuksesta ja tästä johtuen työntekijät eivät ole voineet parantaa tuloksiaan muuttamalla käyttäytymistään.

## Kohta 6

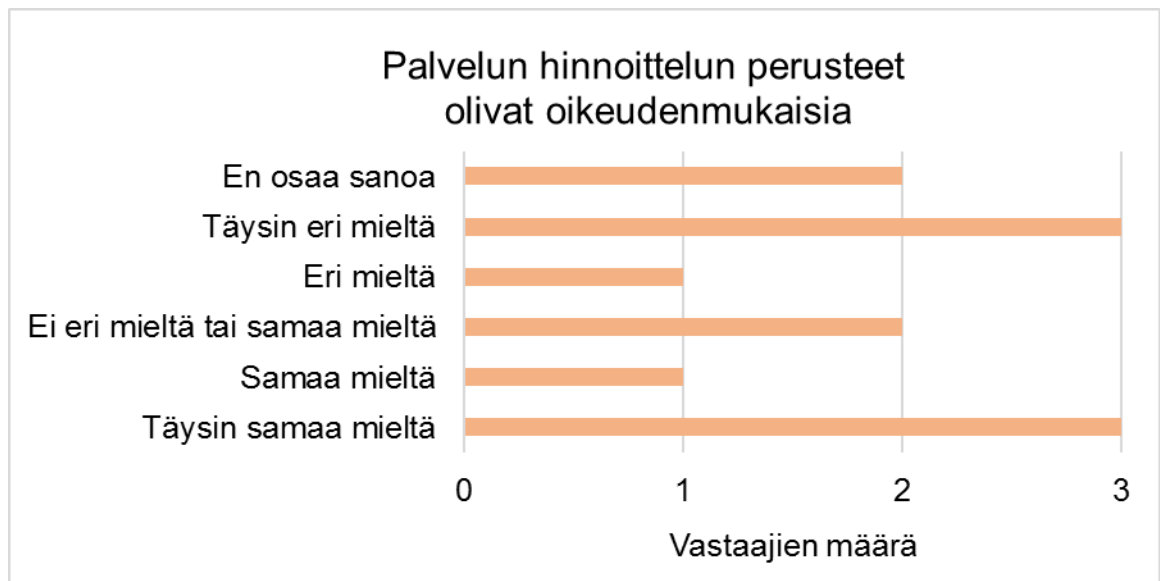
Asiakaskyselyn kohdassa 6 (Liite 3) käsitellään tulo- ja lähtölogistiikan hinnoittelua. Kyselyssä esitettiin kaksi väitettä, jotka vastaaja-asiakkaat arvostelivat samalla tavalla kuin edelliset väitteet. Kolmannessa kohdassa esitettiin väite seuraavasti: Palvelun hinta oli mielestänne. Tähän asiakas sai antaa vastauksen asteikolla 1-5, mutta tällä kertaa arvo 1 tarkoitti halpaa ja arvo 5 kallista.

Palvelun hinnoittelu on selkeä –väitteellä pyrittiin selvittämään, miten asiakas ko-  
kee hinnoittelun selkeyden. Vastanneiden määrä oli 12, joista kuusi oli joko täysin  
samaa mieltä tai samaa mieltä (kuvio 7). Asiakkaiden, jotka olivat täysin eri mieltä  
tai joka ei ollut eri mieltä tai samaa mieltä, näkökulmaan liittyi olettavasti jälleen  
tilanteen yllättävyys. Tällä tarkoitan sitä, ettei palvelun tarpeeseen pystytty varau-  
tumaan tai ei varauduttu. Vastaajista neljä ei osannut puolestaan vastata väitteeseen.  
Esimerkiksi yksi näistä asiakkaista ei ollut perehtynyt hintoihin tarkemmin  
vaan varmisti puhelimesta, ovatko hinnat samat kuin aikaisemmin ja tilasi palve-  
lun.



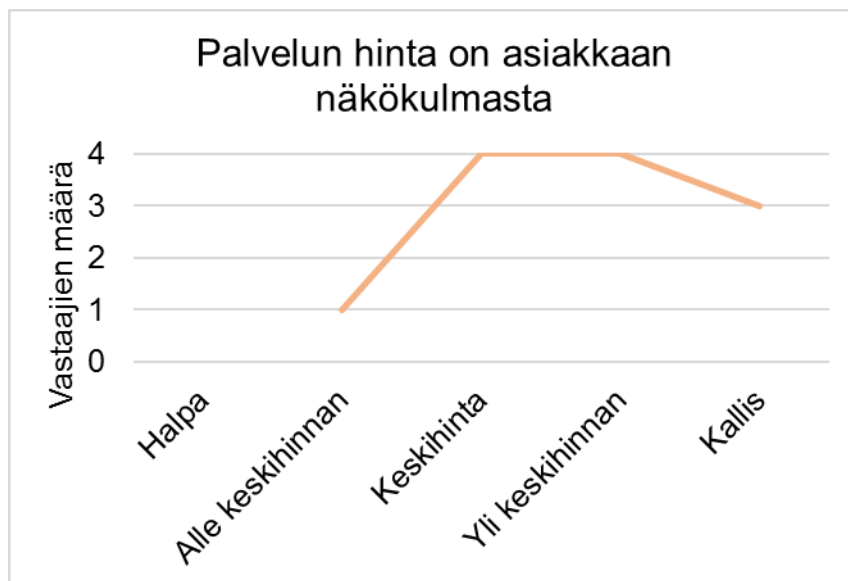
Kuvio 7. Asiakkaiden kanta palvelun hinnoittelun selkeydestä

Lisäksi asiakkailta pyydettiin ottamaan kantaa väitteeseen palvelun hinnoittelu-  
perusteiden oikeudenmukaisuudesta (Liite 3). Tällä haluttiin selvittää asiakkaiden  
näkemyistä hinnoittelusta ja sen oikeudenmukaisuudesta. Voidaan ajatella esi-  
merkiksi, että asiakkaasta hinta voisi tuntua kalliilta ja samalla toisaalta hyväksyt-  
tävältä ja oikeudenmukaiselta. Tässä väitteessä 12 vastaajan väitteet jakautuivat  
eri suuntiin, eikä tiettyä suuntaa tullut esille (kuvio 8).



Kuvio 8. Asiakkaiden kanta palvelun hinnoittelun perusteiden oikeudenmukaisuudesta

Tämän jälkeen asiakaskyselyssä kysyttiin suoraan asiakkaan mielipidettä palvelun hinnasta välillä 1 – 5, kun halpa on 1 ja kallis on 5 (Kuvio 9). Kukaan asiakasta ei nähnyt palvelua halpana. Neljä asiakas näki palvelun hinnan yli keskihinnan ja kalliina palvelun näki kolme vastaajaa. Asiakasta kukaan ei vastannut, ettei osaa sanoa hinnasta mitään. Tästä voidaan päätellä asteikon kolme kohdalla, että asiakas tarkoittaa keskihintaa eli ei halpaa eikä kallista. Tällaisen vastauksen antoi neljä asiakasta.



Kuvio 9. Asiakkaiden kanta palvelun hinnasta

Asiakkaat saivat myös antaa palautetta hinnoittelusta kohdassa Muuta lisättävää hinnoitteluun liittyen (Liite 3). Tällä kysymyksellä pyrittiin saamaan tarkempia tietoja, joita hintoihin liittyvät väitteet mahdollisesti asiakkaissa herätti. Tähän kohtaan otti kantaa kolme vastaajaa. Asiakas 1 vertasi hintaa tuntipalkkana omaan työhön ja sanoi, että alalla on hurjat tunti hinnat. Asiakas 8 koki hämmennystä siitä, että esimerkiksi noin 400 kilon lavan käsittelyn hintaero on hyvin pieni verrattuna yhteen laatikkoon. Asiakas 10 puolestaan sanoi, että hänen mukaansa kahden lavan siirto trukilla auton kyytiin kesti 10 minuuttia ja siitä veloitettu hinta tuntui kalliilta. Hän ehdotti vaihtoehtoisesti aikaperusteista hinnoittelussa, jossa 30 minuuttia olisi minimi ja veloitus esimerkiksi 30,00 € tai 50,00 € euroa.

Teoriaosuudessa käsiteltiin aikaperusteista hinnoittelua, jonka ikävänä puolena nähtiin sen vertailumahdollisuus omaan työhön. Näin teki juuri asiakas 1. Toisaalta jos käytettäisiin aikaperusteista hinnoittelua, niin luultavasti kuorman määrien eroja ja hintoja ei verrattaisi kuten asiakas 8 teki. Lisäksi Asiakas 10 kommentoi palvelun keston lyhyyttä 10 minuuttia ja palvelun hinnan suuruutta. Tätä vertailua ei ehkä tehtäisi, jos asiakkaalle etukäteen ilmoitetaan minimiveloitusajan olevan 30 minuuttia.

## **Kohta 7**

Asiakaskyselyn kohdassa 7 (Liite 3) pyrittiin selvittämään palvelun osia, jotka asiakas koki hyödylliseksi, tarpeettomaksi tai mitä olisi palveluun kaivannut. Kuten Parantainen (2011, 88) ehdotti, että asiakas itse rakentaisi palvelunsa. Tarkoituksena oli löytää ne palvelun tekijät, joita halutaan ja mistä hyödystä ollaan valmiita maksamaan. Näin palvelun osia voitaisiin hinnoitella erikseen.

Kohta 7 osoittautui asiakkaille liian vaikeaksi hahmottaa. Syynä tähän on luultavasti se, ettei tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua voida saada enempää osiin asiakkaan silmissä. Jos asiakas ei esimerkiksi näe, kun palvelua tuotetaan, niin ei hän sitä palvelua pysty laittamaan osiin. Tämä olisi voinut olla hyvä kysymys, jos kaikkia Yritys X:n palveluita olisi vertailtu yhdessä. Sillä esimerkiksi, vaikka tulo- ja lähtölogistiikka voi olla itsenäinen palvelu, niin se voi olla osa varastointipalvelua.

Kysymyksestä saatiin kuitenkin selville, että seitsemän asiakasta kokee palvelun hyödylliseksi kokonaisuutena. Asiakas numero 2 totesikin, ettei tavaroita voi jättää odottamaan eli palvelu oli hyödyllinen. Asiakas numero 10 koki palvelun saatavuuden paikan päällä hyödylliseksi.

”Palvelun osa, jonka jättäisitte pois” kohtaan tuli yksi kommentti. Asiakas 8 totesi, että hänen itsensä olisi pitänyt tehostaa pakettien sijoittelua. Tästä voidaan päätellä, että asiakkaita voidaan ohjeistaa keskittymään pakkaamaan kuorma tiiviimmin. Kuten teoriassa otettiin esille, niin lastien pakkaus vaikuttaa niin lastien purkamisen sujuvuuteen ja tätä kautta lopulta hinnoitteluun. Lisäksi vielä Palvelun osa, jota kaivattiin -kohtaan tuli yksi vastaus. Asiakas numero 10 vastasi, että trukista puuttui osa, jota ilman kuitenkin selvittiin.

Asiakkaat eivät siis näe tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun rakennetta selkeästi, mistä syystä he eivät ehkä osaa esimerkiksi kaivata lisäpalveluita kuten paketista purkua tai purkumateriaalin kierrätystä. Tästä johtuen palvelua ja mahdollisia lisäpalveluita tulisi tuoda asiakkaille tunnetummaksi.

## **Kohta 8**

Asiakaskyselyn kohdassa 8 pyydetään puhelinhaastattelun lopuksi antamaan muuta palautetta Yritys X:stä (Liite 3). Tähän saatiin kuusi vastausta. Neljä asiakasta antoi seuraavia kehuja kuten: mukavaa porukkaa ja reilua sakkia, asioista sopiminen paikan päällä toimii, hieno yritys, palvelu on hyvää ja ystävällistä, hyvä saatavuus ja puheluun vastataan aina. Yksi asiakas pyysi kehittämään hinnoittelua siten, että huomioidaan tarkemmin isojen ja pienten lastien hintaerot. Ainoastaan yksi asiakas ilmoitti, ettei lähiaikoina tilaa Yritys X:n palvelua. Tässä oli taustalla juuri kokemus siitä, että palvelu oli pakko ottaa vastaan.

### **6.3.3 Analyysi ja yhteenveto**

Pääasiassa Yritys X:n palaute oli hyvää esimerkiksi koskien palvelun laatua ja saatavuutta. Yritys X on pohtinut, kuinka tulo- ja lähtölogistiikka tulisi hinnoitella ja näihin tuli hieman palautetta myös asiakkailta. Asiakkaat toivoivat esimerkiksi aikaperusteista veloitusta ja hintaerojen huomioimista isojen ja pienten lastien välillä. Toisaalta vastaajia oli niin vähän, että ei voida tietää miten loput asiakkaan

näkevät hinnoittelun. Kahden asiakkaan mielipiteen perusteella ei voida tehdä lopullisia johtopäätöksiä siitä, miten palvelusi tulisi hinnoitella.

Varmuutta siitä, kertoivatko asiakkaat mielipiteensä palvelun hinnasta rehellisesti, ei täysin voida olla. Jos asiakkaat vastaisivat, että palvelu on edullinen, niin voi syntyä pelkoa hintojen noususta. Asiakas 12 totesikin, että voisihan ne hinnat aina olla edullisempia. Lisäksi hinnoittelun perusteiden oikeudenmukaisuus jakoi mielipiteitä.

Puhelinhaastattelua tehdessä ja vastauksia käydessä läpi pohdin seuraavaa. Asiakkaat, jotka ovat nähneet logistiikkapalvelun hinnan kalliina, ovat tilanneet tai joutuneet tilaamaan palvelun tapahtumassa. Yritys X ei tällä hetkellä pyydä kovempia hintoja tapahtumassa. Yhden asiakkaan kohdalla palvelun tilaaminen on tullut yllätyksenä ja näin on voinut käydä näiden parin muunkin asiakkaan kohdalla. Palvelun yllättävä tarve on voinut harmittaa asiakasta ja samalla palvelu koetaan kalliiksi, koska siihen ei ole varauduttu. Asiakkaiden tiedostaessa etukäteen palvelun hinnat ja tarpeen, voivat asiakkaat sulatella asiaa ennen palvelun toteutumista.

Paikan päällä asiakas voi nähdä palvelun toteutuksen ja pohtia, ettei toteutukseen mennyt paljoa aikaa. Asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä esimerkiksi trukikityöskentelyn vaativuutta tai kaluston vuokrahintoja. Kaiken kaikkiaan tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun rakennetta ja hyötyjä tulisi tuoda asiakkaalle enemmän esille. Jos asiakas koki palvelun tilaamisen pakkona tai ei näe muita vaihtoehtoja, pitäisi asiakas saada näkemään tilanne toiselta kannalta. Tämä kanta olisi se, että onneksi Yritys X oli paikalla ja saatavilla. Tähän voitaisiin vaikuttaa enemmän markkinoinnilla ja olemalla mahdollisiin asiakkaisiin yhteydessä etukäteen. Tämän vuoksi asiakasrekisteri tulisi olla ajan tasalla ja tärkeää olisi saada palvelujen tilaajista tarkat tiedot.

Hinnoittelussa tulisi pyrkiä saamaan asiakkaat tilaamaan palvelu aikaisemmin. Tällä tavalla voidaan varautua oikeaan määrään työntekijöitä ja kalustoa. Tällä hetkellä saatavuutta keuhuttiin, mikä on hyvä asia. Tarkoitus ei kuitenkaan ole, että työntekijöitä on liikaa ja osalla ei ole työtehtävää. Lisäksi, kun asiakkaat osaisivat tilata aikaisemmin tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun, niin palvelun tarve tai

hintaa ei tulisi yllätyksenä. Yksi ajatus voisi olla, että ennen tapahtumaa tilatut palvelut olisivat edullisempia kuin paikan päällä tilatut. Tällaisen viestin välittäminen asiakkaille ennen palvelun tarvetta voisi ennalta ehkäistä yllätyksiä tai ainakin asiakas olisi tietoinen hinnoittelun syntymisestä. Asiakkaat, jotka ovat liikkeellä ajoissa, palkitaan edullisemmalla hinnalla.

#### **6.4 Kustannukset ja hinnoittelumalli**

Tässä luvussa käydään läpi tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun kustannuksien rakentumista. Samalla näiden kustannusten pohjalta pyritään luomaan tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelumalli Excelin avulla (Liite 5). Teoria osuudessa kustannusperusteisessa hinnoittelussa neuvottiin selvittämään yksikkökustannukset tuotantomäärän perusteella. Koen Yritys X:n tuotantomäärät liian vaihteleviksi, joten pyrin määrittämään palvelun rakenteen avulla välittömät kulut minimissään. Tämän jälkeen pohdin välillisten kustannuksien osuutta. Hinnoittelumalliin otetaan esimerkkinä 30 minuuttia eli 0,5 tuntia (Liite 5) työskentelyaikaa tulologistiikkapalvelussa eli toteutan hinnoittelun aikaperusteisesti. Jotta palveluille saataisiin kuorman painoon perustuvat kiinteät hinnat, tulisi saada kuorman painon lisäksi luotettavat tiedot eri painoisten kuormien purkuajoista.

Havainnoidessa tulo- ja lähtölogistiikkapalveluja vahvistui ymmärrys siitä, että palvelun välittömät kustannukset rakentuvat suurin osin henkilöstön palkkakustannuksista. Yritys X:ssä palkat perustuvat yhteyshenkilön mukaan päätoimialan työehtosopimukseen. Tässä työehtosopimuksessa palkat määritellään vaativuustason mukaan. Taso A käsittää avustavia tehtäviä ja taso B vaatii jo enemmän ammattitaitoa. Taso C sisältää vaativampaa asiantuntijuutta, itsenäistä työskentelyä ja vastuun ottamista tietyistä osa-alueista. C-tason tehtäviä tekevät esimerkiksi kuljettajat. Taso D sisältää työn johtamista ja samalla palkka perustuu henkilökohtaiseen sopimukseen. (PAM 2016.) Nämä tuntipalkat ovat hinnoittelumalli -taulukossa (Liite 5) näkyvillä. Palkkakustannuksia laskettaessa hinnoittelumalli -taulukon kirjataan vaativuustaso C/perus (Liite 5), koska palvelussa käytetään trukkia. Näin hinnoittelumalli-taulukon käyttäjä voi itse valita hinnoittelumalliin oikean palkkakulun tuntia kohden vaativuustason mukaan. Puolen tunnin työ C/perus-tason palkalla maksaisi noin 6,76 euroa.

Lisäksi palvelun kustannukset eivät pääty ainoastaan suoraan työntekijän sovit-  
tuun palkkaan, koska mukaan täytyy huomioida myös palkan sivukulut. Sain Yri-  
tys X:ltä tarkasteltavaksi vuoden 2015 tuloslaskelman, jossa vertasin tuotannon  
työntekijöiden koko vuoden henkilösivukulujen osuutta koko vuoden tuotannon  
palkoista (henkilösivukulut/palkka). Näin sain henkilösivukuluista prosenttiluvun  
30,92 %, jonka avulla laskin hinnoittelumalliin työntekijälle maksettavan välittö-  
män palkan lisäksi syntyvän välittömän henkilösivukulun. Puolen tunnin palk-  
kaan 6,76 euroa lisättäisiin sivukuluja 2,09 euroa, joka saadaan laskettua kaa-  
vasta  $6,76 \text{ €} \cdot 30,92 \text{ \%}$ . Nyt palkat 30 minuutin kohdalla olisi 8,85 euroa.

Tämän jälkeen pohdin trukista syntyviä kuluja. Yhteyshenkilöni mukaan trukin  
dieselkulutus on keskimäärin noin 1,3 litraa tunnissa. Litrahinta dieselillä voidaan  
sanoa olevan keskimäärin noin 1,198 euroa (Polttoaine.net 2016), jonka arvonli-  
säveroton hinta on 0,966 euroa. Näin 30 minuutin trukikityön kulutus on noin 0,63.

Trukin vuokratulot tunnissa päättelin seuraavasti. Sain yhteyshenkilöltä tiedon,  
että trukin vuokrahinta kahdelta kuukaudelta toimituksineen on 1600,00 euroa.  
Trukkia käytettiin tietyssä tapahtumassa 13 päivän ajan. Jos trukin käyttötunteja  
olisi päivässä noin 8 tuntia, niin trukin vuokra olisi noin 15,38 euroa tunnissa ja  
puolen tunnin vuokra 7,69 euroa. Laskelmassa oletetaan, että trukkia ei käytet-  
täisi mihinkään muuhun tapahtumaan. Trukin vuokratuloksiin syntymiseen  
vaikuttaa niin vuokra kuin trukin käyttöaika, mikä on syytä selvittää tapauskohtai-  
sesti. Tästä syystä hinnoittelumalliin (Liite 5) täytyy merkitä itse trukin vuokra tun-  
neissa. Vertailun vuoksi voidaan ottaa seuraava esimerkki Ramirentin trukkihin-  
noista. Ramirent veloittaa vastaavanlaisesta trukista korkeimmillaan 211,68 eu-  
roa päivä, mistä hinta alenee vuokra-ajan pidetessä (Ramirent 2016). 30 minuutin  
vuokra voisi olla 13,25 euroa eli kalliimpi kuin hinnoittelumallissa (Liite 5) käytetty  
7,69 euron hinta. Kaluston välittömät kulut saadaan 30 minuutin palvelulle laske-  
malla vuokratulot ja polttoaineet yhteen eli 8,32 euroa. Kun palkat ja kaluston  
kulut lasketaan yhteen, niin 30 minuutin tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun välittömät  
kulut ovat  $(8,84 \text{ €} + 8,32 \text{ €})$  17,16 euroa.

Lisäksi olisi hyvä, jos tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnalla saataisiin kustan-  
nettua myös kiinteitä kustannuksia. Kaikki muuttuvat kulut eivät ole kohdistetta-  
vissa, joten jaan kulut sekä välittömiin että välillisiin kustannuksiin. Päätin laskea



välillisten kustannuksien suhteen välittömiin kustannuksiin ja tällä prosentilla laskea myös kiinteitä kustannuksia kattavan lisän palvelun hinnalle.

Seuraavana tehtävänä oli siis erotella Yritys X:n tuloslaskelman kulut välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Välittömiin kuluihin määrittelin tuotannon palkat, ulkopuoliset palvelut ja muut välittömät kulut, koska nämä kustannukset kohdistettavissa palveluun. Välillisiin kuluihin määrittelit kulut, jotka eivät ole kohdistettavissa suoraan palveluun kuten aineet ja tarvikkeet, tuotannon kiinteät kulut, toimitilakulut, välilliset henkilöstökulut, liiketoiminnan muut kulut kuten toimitilakuluja ja markkinointikulut, poistot ja rahoituskulut. Sain tiedot luottamuksellisesti, joten suoria lukuja en voi kertoa. Laskujeni mukaan välittömät kustannukset ovat 69,5 % ja välilliset kustannukset 30,5 % Yritys X:n kokonaiskustannuksista.

Välittömien ja välillisten kustannuksien prosenttilukujen avulla johdin tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun välillisten kulujen lisän, jonka avulla pyritäisiin kattamaan myös Yritys X:n kiinteiden kulujen osuutta. Tällöin voidaan ajatella, että hinnoittelumallissa (Liite 5) 30 minuutin palvelun välittömät kulut ovat 17,16 euroa ja 69,5 %. Kokonaiskulut ovat 100 %, joten välillisten kulujen osuus on 30,5 % ( $100\% - 69,5\%$ ). Välillisten kulujen lisä olisi näin ollen oman päättelyni mukaan  $(17,16 \text{ €} * 30,5\%) / (100\% - 69,5\%)$  noin 7,53 euroa. Palvelun omakustannusarvo koostuu välittömistä ja välillisistä kustannuksista, mistä saadaan pääteltyä 30 minuutin palvelun arvoksi noin 24,70 euroa. Tähän omakustannusarvon päälle tulisi laittaa vielä yrityksen oma voittolisää, mikä perustuu yrityksen omaan tavoitteeseen. Jos käytetään esimerkkinä 10 % voittolisä, mikä ei ole oikea vaan otettu havainnoimaan Mikko Kotron omasta esimerkistä kirjasta Yrityksen kannattavuus ja rahoitus (2007, 91). Voittolisä 10 % omakustannusarvosta olisi 2,47 euroa ja lopullinen hinta 30 minuutin tulo- ja lähtölogistiikkapalvelulle olisi 27,17 euroa. Yritys X voi itse pohtia, millaisen voittolisän näkisi hyväksi tavoitteeksi toiminnalleen.

Hinnoittelussa voidaan hyödyntää myös katehinnoittelua. Nyt meillä on tiedossa välittömät muuttuvat kustannukset, mutta laskelmaan tarvitaan myös välilliset muuttuvat kustannukset. Näitä ovat materiaalit ja aineet, joita ei ole voitu kohdentaa tietystä palvelusta johtuvaksi. Näiden välittömien kustannusten osuus muut-

tuvista kustannuksista on tuloslaskelmassa noin 2 % eli välillisiin muuttuviin kustannuksiin saadaan 0,9 euroa. Jos ajatellaan, että markkinoilla halvimmillaan voisi saada 30 minuutin palvelun 25,00 eurolla. Muuttuvien kustannusten ollessa 18,10 euroa voidaan saada katetavoitteeksi 28 % (taulukko 8). Toisin sanoen muuttuvien kustannusten päälle voitaisiin laittaa katetta esimerkiksi 28 prosentin mukaan tai muuta lukua, mitä yritys haluaa käyttää. Kateprosentilla tuli kattaa yrityksen kiinteitä kuluja ja saada voittoa.

Välittömät muuttuvat kustannukset	17,2 €	
Välilliset muuttuvat kustannukset	0,9 €	
Muuttuvat kulut yhteensä	18,1 €	72 %
Katetavoite	6,9 €	28 %
Myyntihinta	25,0 €	100 %

Taulukko 8 Kateprosentti

Pyrin laskemaan välittömät kustannukset niin, että minimikulut tulisivat esille. Trukkikulut pystyvät olemaan vuokran osalta varmasti pienemmät, koska trukkia voidaan käyttää mahdollisesti vuokra-ajan puitteissa muuhunkin palveluun. Lisäksi hyvä on pohtia myös katettavia kuluja, jotka eivät tässä laskelmassa tule esille. Työntekijät joutuvat välillä odottamaan saapuvaa kuormaa tai on hetkiä, jolloin ei pystytä tekemään mitään. Toisin sanoen työntekijän palkasta osa syntyy myös hukka-ajasta, mikä tulisi myös kattaa. Tämän vuoksi kateprosentti voisi olla suurempi, jos tietystä palvelusta johtuvaa hukka-aikaa ei pystytä kohdistamaan mukaan tietyn palveluosuuden hintaan. Toisaalta palvelun toteutus alkaa tilauksesta ja päättyy laskutukseen (Liite 1), eikä näihin osuuksiin kuluvia palkkaosuuksia ole hinnoittelussa huomioitu.

Tästä johtuen tässä opinnäytetyössä luotu hinnoittelumalli voisi olla suuntaa antava, joka ilmoittaa palvelun kustannuksiin perustuvan minimihinnan.

## 7 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä lähdin selvittämään Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelua, kuten miten palvelu tulisi hinnoitella, miten hinnoittelua voitaisiin kehittää ja miten asiakkaan suhtautuvat niin palveluun kuin sen hintaan. Näkökulmaa tutkimukseen haettiin markkinoilla vastaavien palveluiden tarjoavien yritysten hinnoista, asiakkailta ja kustannusperusteisesti tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun kustannuksista.

Koen aineiston puutteelliseksi niin puhelinhaastattelujen määrän kuin markkinahintoihin liittyvän tulkinnan epävarmuuden vuoksi, mutta suuntaa antavana aineisto voisi riittää noin 500 kilon kuorman purun hinnoittelulle. Markkinahintoja selvitettäessä ilmeni, että trukkityöskentelyssä tai kuorman purussa noin 50,00 euroa tunnilta on minimihinta. Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu perustuu trukkityöskentelyyn, joten tulo- ja lähtölogistiikan palvelulle voidaan antaa sama minimihinta. Yritys X:n kuorman purku 500 kilolle jää alle 50,00 euron. Periaatteessa Yritys X:llä voi olla pientä nostovaraakin hinnoissa verrattaessa markkinahintoihin.

Yritys X:ssä hinnoittelu tapahtuu tällä hetkellä kappalehinnoitteluna, joka ei niinkään ole verrattavissa aikaperusteiseen hinnoitteluun. Toisaalta Ropen (2014, 17 - 19) mukaan tämä kilpailijoista erottuva hinnoittelumalli on hyvä, sillä juuri se estää hintavertailua. Tosin Yritys X:ssä 1500 kiloon purut kappaleittain pystytään hoitamaan alle 50 eurolla eli pienien kuormien purut ovat Yritys X:ssä alle markkinahintatason. Suurempien kuormien hinnoitteluun ei tämän opinnäytetyön pohjalta pystytä ottamaan kantaa, sillä aineistoa ei ollut riittävästi. Esimerkiksi Yritys Y:ssä saattoi kuorman purku tunnin työlle nousta jopa 1000 euroon, vaikka tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnaksi lähtökohtaisesti ilmoitettiin 50,00 euroa tunnilta. Uskoisin, että kyse suurempien tai vaativimpien kuormien käsittelystä, missä vaaditaan erilaista kalusta ja haastavampaa työskentelyä.

Asiakkaiden näkökulmasta kukaan ei kokenut palvelun hintaa halpana. Neljä vastaajista näki hinnan keskihinnan tasolla ja seitsemän keskihintaa kalliimpana. Asiakkaiden näkökulmasta hintaa ei kannattaisi nostaa. Enemmän näkisin, että hinnoittelulla kannattaisi ohjata asiakkaiden toimintaa. Sillä mielenkiintoista oli se, että yhdeksän vastaajaa koki Yritys X:n valinnan syynä sen, ettei ollut muuta

vaihtoehtoa. Tässä kohdassa tuli esille, että asiakas jopa koki joutuneensa pakotetuksi ottamaan vastaan Yritys X:n palvelu. Tästä syystä tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua tulisi markkinoida asiakkaille ja kääntää asiakkaat ajattelemaan positiivisesti esimerkiksi, että onneksi Yritys X on auttamassa ja purkaa lastin, kun asiakas itse ei ole paikalla. Samalla ohjattaisiin asiakkaat tilaamaan palvelu ajoissa esimerkiksi tarjoamalla halvemmat hinnat etukäteen tilaaville, jolloin asiakkaat osaavat varautua palvelun tarpeeseen eikä yllätyksiä tulisi paikan päällä. Tämä vaatisi luultavasti yhteyden ottamista asiakkaisiin etukäteen ja tämän vuoksi asiakasrekisterin tulisi olla kunnossa ja päivitettyä. Tutkimuksen toteutuksessa nähtiin hieman puutteita asiakastietojen pitävyydessä.

Hinnoittelun kehittämistä pohdittiin myös niin, että tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu pilkottaisiin osiin ja hinnoitellaan osissa. Tätä selvitettiin myös asiakaskyselyssä. Näin asiakas voisi vaikuttaa hinnoitteluun. Valitettavasti tämä ei tuottanut tulosta, koska myös asiakkaalle palvelurakenne saattoi olla epäselvä. Työntekijöiden kesken voitaisiin tätä palvelun rakenteen pilkkomista pohtia eli mitä voitaisiin tarjota enemmän. Esimerkiksi DB Schenker tarjoaa pakkauksesta purku -palvelua (2016). Toisaalta työntekijät voivat pohtia, miten palvelun toteuttamisen helpottamiseksi asiakkaan tulisi toimia toisin. Jos halutaan, että asiakas tilaisi vain esimerkiksi sähköisesti niin ohjataan tähän ottamalla muihin tilauskanaviin lisämaksu. Tällaisia ajatuksia löytyi markkinahintoja tutkittaessa esimerkiksi Kauko-kiidolta ja DB Schenkeriltä.

Yritys X:n asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää lähtökohtaisesti hyvänä esimerkiksi kahdeksan 12:sta vastaajasta olivat täysin samaa mieltä, että henkilökunnan palvelun oli ystävällistä ja ammattitaitoista. Yritys X:llä on ollut mukana asiakastyytyväisyystutkimuksissa aiemmin, minkä tulokset vastasivat tämän tutkimuksen tuloksia asiakastyytyväisyyden hyvästä laadusta. Edellisen vedoton voidaan sanoa, että Yritys X tarjoaa asiakkaiden mielestä hyvää ja laadukasta tulo- ja lähtölogistiikkapalvelua. Palvelun laatuun ja tasoon vedoten palvelun hinnat ovat kohdallaan.

Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelumalli (Liite 5) voisi antaa pohjaa minimihinnoittelulle. Mallissa 30 minuutin työlle jää hinnaksi alle 28,00 euroa ja tässä on käytetty siis aikaperusteista hinnoittelua. Tutkimuksessa yksi asiakas toivoi

aikaperusteista hinnoittelua. Lisäksi yksi asiakas toivoi pohtimaan yhden laatikon ja yhden lavan pientä hinta eroa, miksi paino erot ovat suuret ja hintaerot pienet. Yhden laatikon (10 kg) ja yhden lavan käsittelyyn menee lähes saman verran aikaa kuten taulukosta 2 (s. 51) voi todeta. Nyt yksi laatikko ja yksi lava hinnoitellaan eri hinnoilla, mutta aikaperusteisessa ne saatettaisiin hinnoitella samalla hinnalla. Itse näkisin aikahinnoittelun helpompana tapana hinnoitella, mutta toisaalta sitä on myös helpompi vertailla. Tarvittaisiin enemmän asiakkaiden mielipiteitä hinnoittelusta, jotta saataisiin luotettavampaa tietoa asiakkaille sopivasta tavasta hinnoitella tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu.

Opinnäytetyö lähti siitä, että Yritys X näki tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelun haasteellisena. Tutkittuani aihetta voin todeta, että tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun on todellakin haasteellista. Valitettavasti aineiston pienen määrän ja tulokinnan epävarmuuden johdosta tutkimuksella ei päästy luotettavasti haluttuun tavoitteeseen eli voidaanko varmasti sanoa, onko Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelu kohdillaan. Mielestäni voidaan sanoa, että Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu pienten kuormien osalta on edullista markkinahintoihin verrattuna ja hyvä laatuista asiakkaiden näkökulmasta. Yritys X:n nykyinen 500 kilon lastin tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinta kattaa palvelun kustannukset omien laskelmieni pohjalta. Mielestäni 500 kilon hintaa voisi pitää jopa minimihintana, sillä pienemmän lastin purkuun menee suunnilleen saman verran aikaa. Tämä tarkoittaisi Yritys X:n kohdalla, että alle 500 kilon lastien purku ja lastaus hinnat tulisivat nousemaan. Hinnat eivät siltikään tavoittaisi markkinahintaa. Eikä Yritys X:ssä ole viime vuosina nostettu hintoja, vaikka palkkakustannukset ovat kasvaneet. Toisin sanoen Yritys X:n tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu tulisi hinnoitella niin, että alle 500 kilon tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnat nostettaisiin 500 kilon tasolle.

Jos hintojen nousuun ryhdytään, niin minusta se voitaisiin tehdä osin esimerkiksi asiakkaiden toimintaa ohjaten kuten tilaamaan tulologistiikkapalvelu ajoissa. Tällä tavalla voidaan suunnitella paremmin työntekijöiden ja työkoneiden tarvetta. Asiakkaat, jotka tilaavat ajoissa, palkittaisiin etukäteen suunnittelusta edullisimmilla hinnoilla. Hinnat voisivat olla siis tapahtumassa ja ruuhkatilanteessa kalliimmat toisin sanoen markkinahintojen tasolla, jos asiakas siis tilaa esimerkiksi vasta

tapahtumassa. Yksi tapa kehittää hinnoittelua on siis käyttää hinnoittelua asiakkaan ohjaamisessa.

Konstruktiiiviseen tutkimusmenetelmään liittyy myös tuotoksen testaaminen eli tässä tapauksessa hinnoittelumallin. Näin ollen yhteyshenkilö sai testattavakseen hinnoittelumallin ja hänen mukaansa pääsimme palvelun kustannuksien osalta lähes samoihin lukuihin. Tämä puoltaa sitä, että kustannuslaskelmissa ollaan samalla linjalla. Palvelun minimihinnoittelussa voitaisiin siis lähtökohtaisesti laskea kustannukset aikaperusteisesti, mutta lopulliset hinnat voidaan muotoilla ja esittää asiakkaille aikaperusteisesta ja kilpailijoista eroavalla tavalla. Tällä hetkellä Yritys X:n tapa esitellä hinnat asiakkaille eroaa kilpailijoista.

Lisäksi opinnäytetyö vahvisti näkemyksiä, joita myös yhteyshenkilökin on pohtinut koskien esimerkiksi asiakkaiden palautetta. Opinnäytetyön ja omien tietojensa pohjalta yhteyshenkilö päättää sekä lopullisen hinnoittelurakenteen että palvelun kehittämistoimenpiteet.

Tässä opinnäytetyössä pohdittiin tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelua. Jatko-opinnäytetyönä voisi selvittää tarkemmin Yritys X:n kannattavuutta, kuten esimerkiksi miten Yritys X:n palvelujen myynti rakentuu, mistä ja miten tuotot palveluista syntyvät sekä miten kustannukset eri palvelujen kesken todellisuudessa jakaantuvat.

## Kuvat

Kuva 1. Palvelu käsitteistö (Mukaillen Tekes 2010, 11), s.13

Kuva 2. Parantaisen tuotteistettu palvelu (Mukaillen Parantainen 2011, 106), s.19

Kuva 3. Palveluprosessin kokonaisuus (Mukaillen Jaakkola ym. 2009, 15), s. 20

Kuva 4. Arvoketju (Mukaillen Porter 1985, 37), s. 25

Kuva 5. Sipilän kustannuskäsitteet (Sipilä 2003, 162), s. 39

Kuva 6 Tulologistiikkapalvelun rakenne, s. 47

## Kuviot

Kuvio 1. Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun kesto (h), s. 52

Kuvio 2. Tulologistiikkapalveluiden suunnittelu ja tilaus, s. 68

Kuvio 3. Lähtölogistiikkapalveluiden suunnittelu ja tilaus, s. 68

Kuvio 4. Asiakkaiden kanta henkilökunnan palvelun ystävällisyydestä, s. 71

Kuvio 5. Asiakkaiden kanta henkilökunnan palvelun tehokkuudesta, s. 72

Kuvio 6. Tavaroiden toimitus sovittuun paikkaan asiakkaiden kanta, s. 73

Kuvio 7. Asiakkaiden kanta palvelun hinnoittelun selkeydestä, s. 74

Kuvio 8. Asiakkaiden kanta palvelun hinnoittelun perusteiden oikeudenmukaisuudesta, s. 75

Kuvio 9. Asiakkaiden kanta palvelun hinnasta, s. 75



## **Taulukot**

Taulukko 1. Kuvitteellisen tulologistiikan tapahtumat (Videomateriaali 2016), s.49

Taulukko 2. Tulo- ja lähtölogistiikkapalveluiden toteutuneet ajat, s. 51

Taulukko 3. Kaukokiidon ja SB Schenkerin palvelumaksujen vertailu, s. 57

Taulukko 4. Yhteenveto markkinahinnoista, s. 62

Taulukko 5. Yritys X:n asiakkaiden jakautuminen tutkimuksessa, s. 66

Taulukko 6. Asiakkaiden tärkeimmät syyt valita Yritys X:n palvelu, s. 69

Taulukko 7. Asiakkaan Ei muuta vaihtoehtoa -kanta, s. 70

Taulukko 8 Kateprosentti, s. 82

## Lähteet

Agility Fairs & Events GmbH 2015. Inprint Industrial Print Show, Munich 10-12 November 2015. [http://85.25.98.38/handbuch/inprint/docs/en/of/InPrint15\\_HB\\_03\\_10.1\\_Spedition\\_Forwarding\\_Agility.pdf](http://85.25.98.38/handbuch/inprint/docs/en/of/InPrint15_HB_03_10.1_Spedition_Forwarding_Agility.pdf). Luettu 29.6.2016.

Agility Fairs & Events Portugal 2016. World Congress Vascular Access. <http://www.wocova.com/wp-content/uploads/2015/07/Freight-Forwarder-form-WoCoVa-2016.pdf> Luettu 30.8.2016.

DB Schenker 2016. Maakuljetusten lisäpalvelut Suomessa. [http://www.dbschenker.fi/file/log-fi-fi/6788478/lzhU72HWekqm0-Alx381-A-OjXU/11546052/data/lisäpalvelut\\_Suomessa.pdf](http://www.dbschenker.fi/file/log-fi-fi/6788478/lzhU72HWekqm0-Alx381-A-OjXU/11546052/data/lisäpalvelut_Suomessa.pdf) Luettu 29.8.2016.

Eerola, E. & Pekkanen, E. 2011. Kohdekohtainen kustannuslaskenta ja hinnoittelu – Case: Yritys X. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2016. Kannattavuuslaskennan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark.

Eurostat 2015. Hourly labour costs ranged from €4.1 to €41.3 across the EU Member States in 2015. <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7224742/3-01042016-AP-EN.pdf/453419da-91a5-4529-b6fd-708c2a47dc7f>. Luettu 14.9.2016.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum.

Haapalainen, M., Vepsäläinen, A.P.J. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki: WSOY

Hokkanen, S. & Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. 7. uudistettu painos. Kangasniemi: Sho Business Development Oy.

Hyvärinen, T. 2013. Hinnoittelu ja asiakaskannattavuus johdon laskentatoimessa ja markkinoinnissa. Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalous.

Ikäheimo, S. Malmi, T. & Walden, R. 2012. Yrityksen laskentatoimi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Helsinki: Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus. [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen\\_tuotteistamisesta\\_kilpailuetua.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf) Luettu 15.4.2016

- Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen – käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kansola, M. & Rikkinen, P. 2008. Palveluiden hinnoittelumallit. Kandidaatin työ. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalous.
- Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän talousopas. Helsinki: Gaudeamus.
- Karrus, K.E., 2001. Logistiikka. 3. uudistettu painos. Helsinki:WSOY
- Kaukokiito 2014a. Palvelumaksut ja rahditusperusteet 1.1.2014 alkaen. [http://kaukokiito.fi/static/fi/Palvelumaksut\\_ja\\_rahditusperusteet\\_1\\_1\\_2014.pdf](http://kaukokiito.fi/static/fi/Palvelumaksut_ja_rahditusperusteet_1_1_2014.pdf) Luettu 24.8.2016.
- Kaukokiito 2014b. Palvelumaksut ja rahditusperusteet 1.12.2014 alkaen. [http://www.kaukokiito.fi/static/fi/Palvelumaksut\\_ja\\_rahditusperusteet\\_1\\_12\\_2014.pdf](http://www.kaukokiito.fi/static/fi/Palvelumaksut_ja_rahditusperusteet_1_12_2014.pdf) Luettu 24.8.2016.
- Kaukokiito 2015a. Palvelumaksut ja rahditusperusteet 1.9.2015 alkaen. [http://kaukokiito.fi/static/fi/palvelumaksut\\_ja\\_rahditusperusteet\\_1\\_9\\_2015.pdf](http://kaukokiito.fi/static/fi/palvelumaksut_ja_rahditusperusteet_1_9_2015.pdf) Luettu 24.8.2016.
- Kaukokiito 2015b. Palvelumaksut ja rahditusperusteet 15.12.2015 alkaen. [http://www.kaukokiito.fi/static/fi/palvelumaksut\\_ja\\_rahditusperusteet\\_15\\_12\\_2015.pdf](http://www.kaukokiito.fi/static/fi/palvelumaksut_ja_rahditusperusteet_15_12_2015.pdf) Luettu 24.8.2016.
- Kinnunen, J. Laitinen, E.K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto? 3. uudistettu painos. Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Kinnunen, J. Laitinen, E.K., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. Helsinki: KY-Palvelu Oy.
- Kiukas, T. 2011. Hinnoittelumenetelmän kehittäminen tilitoimistoon. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.
- Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus – aloittavan pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita.
- Laitinen, E.K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum.
- Laitinen, E.K & Länsiluoto A. Hinnoittelumenetelmät auttavat oikean myyntihinnan asettamisessa. 2008. Tilintarkastus. 4. 44-47.
- Laitinen, E.K & Länsiluoto, A. Hinnoittelumenetelmät suomalaisyrityksissä. 2008. Tilintarkastus. 5. s. 48-51.

Lukka, K. & Tuomela, T-S. 1998. Testattuja ratkaisuja liikkeenjohdollisiin ongelmiin: konstruktivinen tutkimusote. Leader's magazine. Yritystalous. 1998 (4). 24-25.

Messe Düsseldorf 2016. Contract Carrier Charges for Trade Fairs and Exhibitions in Düsseldorf. [http://www.messe-duesseldorf.de/VIS/service\\_abc/PDFSpeditarif%202016.pdf](http://www.messe-duesseldorf.de/VIS/service_abc/PDFSpeditarif%202016.pdf) Luettu 29.6.2016.

PAM. Muuttopalvelualan työehtosopimus 1.5.2014 – 31.1.2017. <http://view.24mags.com/publication/PAM/9534db5b584979e6c66760e22ce0a46e#/page=25> Luettu 14.9.2016.

Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen - rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 5.painos. Helsinki: Talentum.

Polttoaine.net. 2016. <http://www.polttoaine.net/> . Luettu 12.10.2016.

Porter, M.E. 1985. Competitive advantage – Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

Ramirent. 2016. Hinnasto / Pricelist 1.2.2016. [http://www.ramirent.fi/files/attachments/ramirent\\_fi/perushinnasto\\_2016.pdf](http://www.ramirent.fi/files/attachments/ramirent_fi/perushinnasto_2016.pdf) Luettu 12.10.2016

Richards, G. 2011. Warehouse Management: A complete guide to improving efficiency and minimizing cost in the modern warehouse. London: Kogan Page.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Rope, T. 2005, Markkinoilla menestykseen. Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Helsinki: Infoviestintä.

Rope, T. 2014. Markkinoinnillinen hinnoittelu. Miten hinnoittelu tehdään? MCR Oy. E-kirja.

SATS Logistics. <https://www.sats-logistics.com/glossary/m-m/>. Luettu 13.9.2016.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Helsinki: WSOY.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2015. Palkkavuosi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Tekes – teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto.

[https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim\\_sanasto.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf)  
Luettu 14.4.2016.

The international Academy of Human Reproduction 2014. 16 th World Congress on human reproduction 18/21 March 2015 Grand Hyatt Berlin, Germany. Guidelines for sponsors and exhibitors. <http://www.humanrep2015.com/wp-content/uploads/2014/05/enghr2015exhibitors-manual.pdf> Luettu 29.6.2016.

Tilastokeskus 2016. Yksityisen kulutuksen kokonaishintataso indeksilukuna (Suomi=100) muuttujina Valtiot ja Kuukausi. [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_hin\\_\\_kvhv/020\\_kvkv\\_tau\\_101.px/table/tableViewLayout1/?rxid=ffa71d84-fd40-4645-8f8d-2752b361c427](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__hin__kvhv/020_kvkv_tau_101.px/table/tableViewLayout1/?rxid=ffa71d84-fd40-4645-8f8d-2752b361c427). Luettu 14.9.2016.

Tilastokeskus 2012a. Työvoimakustannusten rakenne toimialan mukaan 2012 (osuus työvoimakustannuksista, %). [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_\\_pal\\_\\_tvutk/020\\_tvutk\\_tau\\_102.px/table/tableViewLayout1/?rxid=fe6900df-3cca-4448-9629-27220f492af1](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__pal__tvutk/020_tvutk_tau_102.px/table/tableViewLayout1/?rxid=fe6900df-3cca-4448-9629-27220f492af1) Luettu 27.9.2016.

Tilastokeskus 2012b. Tehdyn työtunnin kustannus työnantajalle 31,6 euroa vuonna 2012. [http://www.stat.fi/til/tvutk/2012/tvutk\\_2012\\_2014-09-26\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tvutk/2012/tvutk_2012_2014-09-26_tie_001_fi.html) Luettu 27.9.2016.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA 5/2015. Palveluinnovaatiot. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 15.4.2016.

Turun Messukeskus. Yleisiä ohjeita messuosastojen rakentamiseen. <http://www.turunmessukeskus.fi/naytteilleasettajalle/yleisohjeistus/> Luettu 29.6.2016

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Tylli, M. 2010. Logistiikkapalveluiden hinnoittelujärjestelmä. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Tietotekniikan koulutusohjelma.

Tähtinen, I. 2013. Mainostoimistopalvelujen hinnoittelumenetelmissä huomioitavat tekijät. Opinnäytetyö. Hämeen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma.

Uusitalo, K. & Kohtamäki, M. 2011. Konstruktiivisen tutkimusotteen rooli menetelmien kentässä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO-Palvelut Oy. 281 – 295.

Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.

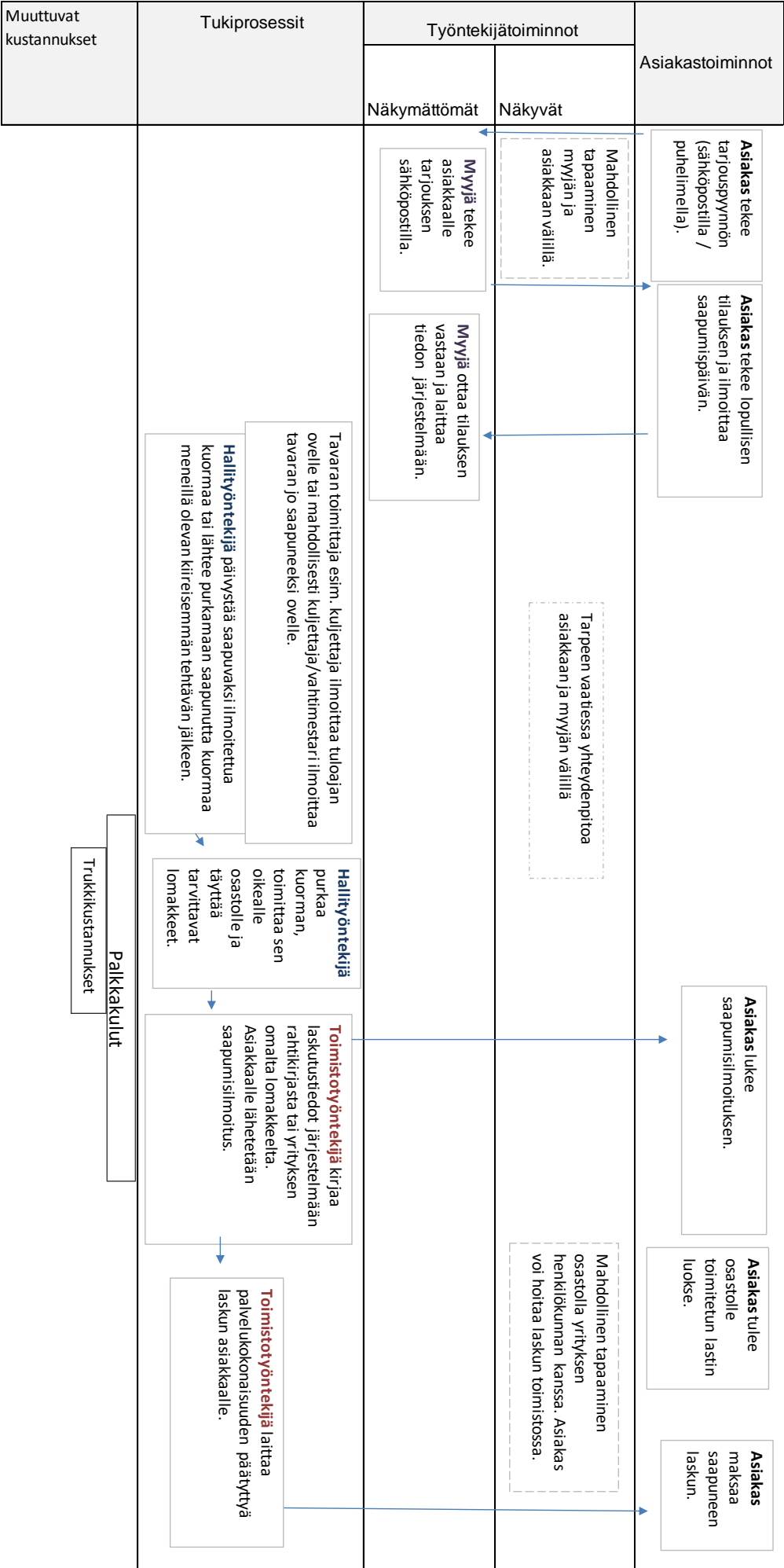
Yritys X:n hinnasto 2016. Moniste.

Yritys X:n työntekijä 2016. Päällikkö. Yritys X. Helsinki. Videokuvaus havainnointi. 10.6.2016.

Yritys Y:n työntekijä 2016. Suomi. Puhelinhaastattelu. 21.9.2016.

Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. 2003. Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm. Third edition. New York: McGraw-Hill.

Service Blueprint –mallin on luotu sekä kuvaamaan videomateriaalin (2016) että Zeithamin & Bitnerin (2003) ja Tuulaniemen (2011) omien Service Blueprint –mallien pohjalta.



Työntekijä[illegible]



## Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelu

Asiakas:

Yhteystiedot:

Logistiikkapalvelu: Tulo/Lähtö/molemmat

1. Milloin aloitte suunnittelemaan tavaroiden toimittamista tapahtumaan? \_\_\_\_\_
2. Milloin aloitte suunnittelemaan tavaroiden noutamista tapahtumasta? \_\_\_\_\_
3. Milloin tilasitte palvelun tapahtumaan? Tulologistiikka: \_\_\_\_\_ Lähtölogistiikka: \_\_\_\_\_
4. Mitkä olivat tärkeimmät syyt, miksi valitsitte \_\_\_\_\_?
5. Valitse sopiva vaihtoehto:

\_\_\_\_\_:

Henkilökunnan palvelu oli ystävällistä  
Henkilökunnan palvelu oli ammattitaitoista  
Henkilökunnan palvelu oli tehokasta  
Tavarat olivat toimitettu sovittuun paikkaan

Täysin erimielistä	1	2	3	4	5	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	<input type="checkbox"/>
Täysin erimielistä	1	2	3	4	5	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	<input type="checkbox"/>
Täysin erimielistä	1	2	3	4	5	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	<input type="checkbox"/>
Täysin erimielistä	1	2	3	4	5	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	<input type="checkbox"/>

Muuta lisättävää palveluun liittyen \_\_\_\_\_

6. Valitse sopiva vaihtoehto:

\_\_\_\_\_ hinnoittelu:

Palvelun hinnoittelu oli selkeä  
Palvelun hinnoittelun perusteet olivat oikeudenmukaisia

Täysin erimielistä	1	2	3	4	5	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	<input type="checkbox"/>
Täysin erimielistä	1	2	3	4	5	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa	<input type="checkbox"/>

Palvelun hinta oli mielestänne \_\_\_\_\_

Halpa	1	2	3	4	5	Kallis	En osaa sanoa	<input type="checkbox"/>
-------	---	---	---	---	---	--------	---------------	--------------------------

Muuta lisättävää hinnoitteluun liittyen \_\_\_\_\_

7. Arvioi palvelun osat \_\_\_\_\_

Palvelun osa, jonka koitte hyödylliseksi \_\_\_\_\_

Palvelun osa, jonka jättäisitte pois \_\_\_\_\_

Palvelun osa, jota olisitte kaivanneet \_\_\_\_\_

8. Muu palaute \_\_\_\_\_

Yhteenveto tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun suunnittelu- ja tilaustiedoista LIITE 4

	Tulologistiikkapalvelu		Lähtölogistiikkapalvelu	
	Suunnittelu	Tilaus	Suunnittelu	Tilaus
Tapahtumassa			2	4
Tapahtumaviikolla	1	3	2	1
1 viikko aiemmin	4	2	2	1
2 viikkoa aiemmin	1	1	1	1
6 viikkoa aiemmin	1	0	0	0
1 kuukautta aiemmin	1	1	0	0
2 kuukautta aiemmin	1	0	1	0
Ei käyttänyt palvelua	3	3	4	4
Ei vastausta	0	1	0	1
Ei tilannut palvelua	0	1	0	0
<b>Yhteensä</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
Asiakas toteutti suunnittelun ja tilauksen samaan aikaan	5 kpl		5 kpl	

Tulo- ja lähtölogistiikkapalvelun hinnoittelumalli

Välittömät kustannukset

Palkkataso		€/tunti	Työtunnit	Yhteensä
Palkka	C/Perus	13,51 €	0,50	6,76 €
	Iltaisia			0,00 €
	Yöisiä			0,00 €
	Lauantailisia			0,00 €
	Perävaunuilisia			0,00
	Yhteensä			6,76 €
Henkilösivukulut				2,09 €
Palkat yhteensä				8,84 €

Kalusto		Vuokra/€	Polttoaine €	Muu kulu	
Trukki	7,69 €	0,63 €			8,32 €
Muu	- €				0,00 €
		Kalustokulut yhteensä			8,32 €

Muut välittömät kustannukset		
Kaikki välittömät kulut yhteensä		17,16 €
Väliilisten kustannusten lisä		7,53 €
Tuotteen omakustannusarvo		24,70 €
Voittoilisiä		2,47 €
Hinta (alv. 0%)		27,17 €

Palkkataso €/tunti		Iltaisia	15 %	(klo 18-22)
A/perus	10,24	Yöisiä	20 %	(klo 22-06)
A/yli 5 vuotta	10,54	Lauantailisia	10 %	(klo 00-24)
A/yli 10 vuotta	10,85	Perävaunuilisia	10 %	
B/perus	11,77			
B/yli 5 vuotta	12,12			
B/yli 10 vuotta	12,47			
C/Perus	13,51			
C/yli 5 vuotta	13,91			
C/yli 10 vuotta	14,32			
D-sopimuksen mukaan				
D/yli 5 vuotta				
D/yli 10 vuotta				
Muu				

Henkilösivukulut %		30,92 %
Diesel litra / €	0,97 €	
Diesel kulutus litra / h	1,3	

Vuokra/€/h		15,38 €
------------	--	---------

Trukki		
Muu kalusto		

Väliilisten kulujen osuus kokonaiskulusta		30,50 %
Voittoilisiä		10 %